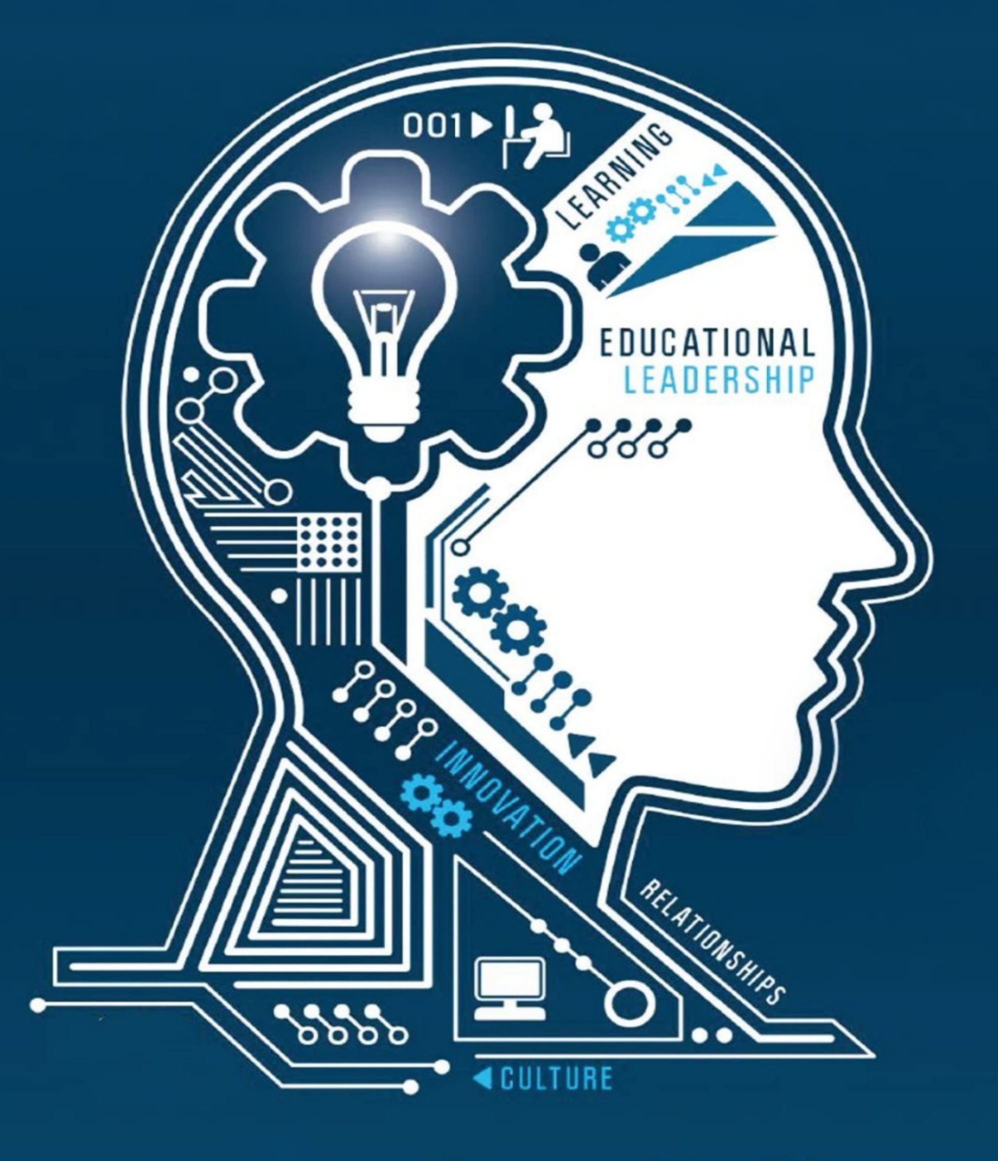


مركز البحوث والدراسات





القيادة الرقمية

تغيير النماذج تبعًا لتغيُّر الأزمنة

تأليف
إريك سي شينينجر

ترجمة
أ.د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة
أ.د. صالح بن محمد السليم

بسم الله الرحمن الرحيم



القيادة الرقمية
تغيير النماذج تبعًا لتغيُّر الأزمنة

تأليف

إريك سي شينينجر

ترجمة

أ.د. عجلان بن محمد الشهري

راجع الترجمة

أ.د. صالح بن محمد السليم

1443 ه -2022 م

بطاقة الفهرسة

ⓒمعهد الإدارة العامة، 1443 ه.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

شينينجر، إريك.

القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعًا لتغيُّير الأزمنة / شينينجر، إريك؛ عجلان محمد الشهري؛ صالح بن محمد السليم - الرياض، 1443هـ.

ردمك: 5- 36 - 8276 - 603 - 978

1- تقنية التعليم أ. الشهري، عجلان محمد (مترجم) ب. السليم، صالح بن محمد (مراجع)

ج. العنوان

ديوي:1443 / 5553 371,2

رقم الإيداع:1443 / 5553

ما قاله الزملاء عن الكتاب:

مايكل فولان: مؤلف، أستاذ فخري، معهد أونتاريو للدراسات التربوية، جامعة تورنتو، كندا.

يأتي «كتاب القيادة الرقمية لشيننجر، في طبعته الثانية، مباشرة من قلب الممارسة ويظهر تميزاً منذ الطبعة الأولى. وفي هذه الطبعة وأكثر من أي شخص آخر، قام شينينجر بدمج التكنولوجيا والتعلم وقيادة التغيير. كما أن أركان التعلم السبعة التي تناولها الكتاب كانت شاملة، وتناول القيادة من أجل تطبيق الجودة بشكل مميز، وأظهر المكانة البارزة للفعالية والجدارات في القيادة الرقمية. وأكد المؤلف أن القيادة الرقمية شاملة للتربويين ومن في حكمهم الذين يرغبون في تطوير التعلم بأحدث السبل ».

بيتر ديويت، مؤلف ومستشار:

«يسعدني أن أرى شينينجر يعيد النظر في كتابه (القيادة الرقمية) للمرة الثانية، هناك قيمة كبيرة لهذا الكتاب. ففي الحقيقة، إن إريك نظر إلى هذا الموضوع من خلال عدسة الفعالية وذلك من خلال هذه المراجعة. لقد ركز شينينجر على حقيقة أن التربويين لا يقاومون التكنولوجيا، ولكنهم لا يملكون الثقة في كثير من الأحيان لمواكبة الطبيعة المتغيرة لهذا المجال، وفي هذا المصنف العلمي يقدم لنا شينينجر طريقة للقيام بذلك من واقع الممارسة ».

أ.د ألما هاريس، عميد كلية التربية، جامعة سوانزي، المملكة المتحدة:

«القيادة الرقمية هي بكل بساطة إنجازٌ استثنائيٌّ لهذا الكتاب. إنها قراءة في الوقت المناسب وذات صلة وضرورية لأولئك الذين يقودون التغيير التعليمي عبر عالم رقمي سريع وصاخب. يتعلق هذا الكتاب بشكل أساسي بالتعلم والتربية بدلاً من البرامج أو الأجهزة، وهو بيان للتغيير في العصر الرقمي ويهتم بشكل أساسي باستخدام التكنولوجيا لتعزيز مختلف نواتج التعلم وتحسين فرص الحياة لجميع الطلاب. إنه فعلاً من الكتب التي ينبغي قراءتها ».

أمبر تيمان، مدير مدرسة، مدرسة ويت الابتدائية:

«يمكن الشعور بالكثير من الهلع عندما يتعلق الأمر بدمج التكنولوجيا في التعليم، خاصة من منظور القيادة. وبصفتي إداريًا، أعرف مدى هذا الزخم. يساعد هذا الكتاب على تبسيط ما يمكنك القيام به كقائد تعليمي في الحرم الجامعي أو في منطقتك التعليمية. المشكلة هي أن طلابنا اليوم يتوقون إلى بيئة نكافح من أجل توفيرها. يضع شينينجر إطارًا هادئًا ومدروسًا في القيادة الرقمية. وسيستفيد كافة التربويين من جميع المستويات من إفساحه المجال «للحلول »، التي تجمع بين معرفة الموقف الحالي لمعظم المناطق التعليمية وما يجب علينا أن نسعى جاهدين لنكون عليه. يتضمن هذا الكتاب الكثير من المعلومات السليمة وذات الصلة بالواقع، التي توجه التفكير الاستراتيجي، وحل المشكلات، والتعاون، واتخاذ القرار -وكل ذلك لصالح من نخدمهم في المجال التعليمي. وهناك الكثير من الناس يصطفون لطرح المشاكل عندما يتعلق الأمر بكيفية القيادة في هذه الحقبة التي تتمحور حول الرقمية، ولحسن الحظ فبحوزتنا الآن كتاب القيادة الرقمية للمساعدة في تقديم مثل تلك الحلول».

جيمي كاساس، تربوي، مؤلف، متحدث، مدرب قيادة:

«أشعر بسعادة غامرة لأن إريك قرر إصدار هذه الطبعة الثانية من القيادة الرقمية. فمنذ إصدار الطبعة الأولى في العام 2014 ، شهدنا تغييرات في المشهد الرقمي بسبب التطورات التكنولوجية. ينبغي علينا، كقادة تعليميِّين، أن نستمر في التكيف مع هذه التحولات الرقمية من أجل قيادة التغيير المستدام والهادف في مدارسنا. ومثل أي أستاذ وقائد تعليمي وكاتب ومتحدث مرموق للغاية، كرَّس إريك حياته المهنية في توفير الأطر التربوية، والأفكار العملية، والأمثلة الواقعية المختلفة التي جمعها من الممارسين في المدارس التي عمل بها. وبغض النظر عن الوظيفة التي تشغلها في المدارس اليوم أو في المستقبل، أثق في أنك ستجد هذه الطبعة الثانية قابلةً للتطبيق في عملك، وسوف تُلهمك لتغيير ممارساتك مع استمرارك في التطور كمعلم ».

د. راسيل جي، كواغليا، مؤلف، مدير التنفيذي، معهد كواغليا، فلوريدا، الولايات المتحدة الأمريكية:

«إذا لم تكن قائدًا ملهمً وتؤيد استخدام التكنولوجيا قبل قراءة هذا الكتاب، فستكون حتماً كذلك بعد الانتهاء من قراءته. فمع تقدم التكنولوجيا وكونها وسيلة أساسية في حياة الطلاب، يتحدى شينينجر قادة المدارس ليس فقط لمواكبة هذه التطورات فحسب، ولكن للتفوق عليها. يثير هذا الكتاب الفكر والحماسة، والأكثر أهمية أنه عملي لقادة اليوم ».

د. جو سانفيليبو، مؤلف ومشرف تربوي، المنطقة التعليمية فول كريك، منطقة ICLE الأكثر ابتكارًا 2016- 2017 :

«لا يتمثل دور القائد في إخبار الآخرين بما يجب عليهم فعله. لكن أن يُظهر لهم ما يمكن أن يصبحوا عليه. لا يتغير عالم التعليم سنوياً، بل يتغير يوميًا. إن الربط الرقمي بشأن كيفية قيادتنا هو مشهد متغير باستمرار، وكل القادة يحتاجون إلى معرفة كيفية الإبحار في هذا المجال. فخلق القدرة القيادية في الآخرين يحرك النظام بأكمله. لا يوفر إريك شينينجر في هذا الكتاب مساراً واحداً للوصول إلى هناك فحسب، بل يوفر العديد من الروابط للمضي قدمًا فيه أيضًا. إن التقاطع مع معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، وأطر العمل المستقبلية الجاهزة، والتغيير التنظيمي، يجعل من قراءة هذا الكتاب أمرًا لا بد منه للقادة في العالم المتغير ».

توماس سي موراي، مدير الابتكار، مدارس المستقبل الجاهزة، اتحاد التميز التعليمي، واشنطن دي سي، الولايات المتحدة الأمريكية:

«قبل خمس سنوات، عزز إريك شينينجر أهمية القيادة الرقمية على جميع المستويات في المنطقة التعليمية. ففي وقت إصدار الطبعة الأولى من هذا الكتاب، استمرت الثورة الصناعية الرابعة في تسريع التغييرات خارج جدران المدرسة. يجب على قادة المدارس اليوم، للمحافظة على صلتهم بهذا التطور، العمل لخلق خبرات التعلم التي يحتاجها المتعلمون المعاصرون اليوم للازدهار في القوى العاملة المستقبلية. في هذه الطبعة الثانية، يعزز شينينجر أركان قيادته الرقمية، من خلال التعزيز الدقيق للأدلة والبحوث، لضمان الفعالية وخبرات تعلم أعمق، مع تجنب التوافه عديمة القيمة التي سادت مجال التعليم. إنْ رغبتَ في ضمان العودة إلى التدريس والعمل على إنشاء مدارس جاهزة للمستقبل، سيكون هذا الكتاب داعماً أساسياً لرحلتك المستقبلية ».

المدير التعليمي، باروتي كافيلي، محاضر في التعليم، مستشار، ومؤلف:

«لقد فعلها إريك شينينجر مرة أخرى. وأنا أتصفح الطبعة الثانية من القيادة الرقمية، اتضح لي أن عنوان الكتاب وحده يروي «قصة مقنعة ». فإريك ببساطة ليس الشخص الذي درس القيادة الرقمية فحسب ثم بدأ في تقديم المشورة حولها ـ لقد تناول موضوع القيادة الرقمية لسنوات باعتباره مدير مدرسة ناجح للغاية. فقد قاد عملياً مدرسته رقميًّا، ونتيجة لذلك شهدت المدرسة نجاحًا هائلاً. فعبر كتاب القيادة الرقمية، أخذ هذه الاستراتيجيات ودمجها في هذه الطبعة الثانية القيمة. فإذا كنت تعمل في مجال القيادة التعليمية أو المدرسية وتبحث عن استراتيجيات مثبتة نحو دمج التكنولوجيا

بنجاح في برنامجك التعليمي والأكاديمي، فإن الطبعة الثانية من القيادة الرقمية هي المصدر الذي تبحث عنه ».

إهداء:

إلى زوجتي الرائعة، ميليسا. أَشْعلَ دعمُك الثابت لي وحبُّك وتفهُّمك، شغفي بالعمل الذي أقوم به.

شكرًا لدعمِك الثابت في كلِّ ما أقومُ به

المحتوى التفصيلي

تقديم:

تخيل لو أردت بناء مدرسة وإدارتها على قطعة من الأرض في موقع رئيسي في مدينة أو قرية في مكان ما من هذا العالم. أو، أكثر صعوبة، تخيل لو كنت تدير مدرسة قديمة ومحترمة، لكنك تعلم أنها بحاجة إلى إعادة البناء لتلبية احتياجات العالم الجديد. فمن أين ستبدأ؟

قبل حوالي 25 عامًا مضت، في التسعينيات من القرن الماضي تقريباً، كان هناك الكثير من المساعدة التي يمكن أن تحصل عليها. حيث كان هناك العديد من التصميمات القياسية، مع الفصول الدراسية والممرات والكثير من السلالم الصاعدة والنازلة. وكذلك ملعب لممارسة الألعاب الرياضية، مكتبة، مختبرات، قاعة للرسم، قاعة للموسيقى، و«قاعة للاجتماعات». سوف تجذب المعلمين المُدربين عن طريق الإعلان، وتقدم لك الحكومة المنهج الدراسي، وسوف تجد طرق مجربة التي بدورها تجعل طلابك يقومون بعمل جيد في الاختبارات الموحدة. وانتهى الأمر، لقد أصبحت جاهزًا، فقط بعض الإعلانات في الصحف، مع الاتصالات الشفوية للترويج للمدرسة، وسيتدفق الآباء بعد ذلك.

ولكن دوام الحال من المحال. فاليوم، وفي نهاية العشرينيات من الألفية الثالثة، ربما يجب عليك التوقف قليلاً. قد تتساءل، «أي نوع من المباني يجب أن تكون عليه المدرسة؟ هل يجب أن يكون لدي فصول دراسية؟ ماذا سيحدث فيها؟ هل الملعب قريب جداً من الطريق الرئيسي؟ وماذا عن التلوث؟ ما نوع المعلمين الذين أحتاجهم؟ ومن أين سآتي بهم؟ وهل أحتاج إلى «مختبرات» منفصلة للفنون والعلوم؟ ما هو فضاء الابتكار لدي؟ فكل شيء رقمي، يمكنني إجراء تجربة رياضية في غرفة الموسيقى، أليس كذلك؟ وماذا سأقول للوالدين، وكيف سأتواصل معهم؟ لماذا يجب أن يرسلوا أطفالهم إلى مدرستي؟ ما الغرض من مدرستي، على أي حال؟ ».

عند هذه النقطة، قد تفكر في قراءة هذا الكتاب.

«تحصل على ما قمت بنمذجته» يقول إريك شينينجر Eric Sheninger في الطبعة الجديدة من القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعًا لتغيُّر الأزمنة.

كان هذا النموذج المدرسي التقليدي ثابتًا تقريبًا لأكثر من 300 عام؛ وفي الواقع، كلما بدا على المدرسة القِدم، بدت أكثر احترامًا وأفضل.

أنت بحاجة الآن إلى صنع نموذجك الجديد، فالنماذج القديمة لم تعد تعمل. تتمثل قوة هذا الكتاب في أنه لن يخبرك بماهية النموذج الجديد – بل سيخبرك بماهية الأسئلة التي ينبغي أن توجهها لصنع نموذجك الخاص. هذا الكتاب مخصص لقادة المدارس، وأعتقد أنه مخصص كذلك لصناع المدرسة. ففي نهاية المطاف، يجب أن يكون أمامك شيء لقيادته قبل أن تقود.

فالمتعلمون يتغيرون. ولديهم فترات انتباه محدودة، حيث يمكنهم التركيز على العديد من الأشياء في نفس الوقت. وتشير بعض الأبحاث أن هذا أمر جيد، ولكن بعضها يشير إلى أن هذا أمر سيء أيضاً. يستعرض Eric كل هذه الأمور- وهو لا يأخذ أي جانب، بل يشير إلى الخيارات الأخرى. فيجب على المدارس أن تعكس الحياة الواقعية، ولكن ما مقدار الواقع الذي عليه الحياة الواقعية؟

يتغير التدريس إلى التعلم، أخيرًا. يتعامل إريك Eric مع عالم التعلم الرقمي بحذر شديد. وهو يتعامل بحذر لأنني أعتقد أنه يعرف أننا جميعاً جاهزون للانقضاض على كل فكرة ونحن مُكشرون عن أنيابنا. أنا أعرف، صدقني -أتعامل مع هذا الأمر كل يوم في عملي الخاص المرتكز على التعلم ذي التنظيم الذاتي.

فعندما انطلق الترام الكهربائي الأول (القطارات الكهربائية) Electric Trams في شوارع لندن London وكلكتا Calcutta ، تساءل الناس، «أين أخفوا الخيول؟ ».

يتعامل هذا الكتاب مع بيئات ومساحات التعلم المختلفة -بعضها حقيقي وبعضها غير ذلك. تنتشر الإنترنت والأدوات الرقمية التي تستخدمها عبر المساحات المادية للمدرسة. الإنترنت حقيقي، بالتأكيد. ولكن أين هو؟ وأين أخفوا الخيول في هذا الزمن؟

يتميز إريك شينينجر Eric Sheninger عن الأكاديمي الكلاسيكي. فلقد نفذ بنفسه ما يقترحه في هذا الكتاب في المدارس الحقيقية. الكتاب مليء بأمثلة من عمله وما عمله الآخرون حول

العالم. هذه كلمات من مدرسين حقيقيين يتحدثون عن أنفسهم والعمل الذي يقومون به.

ماذا ينبغي أن يفعل المعلمون؟ كيف ينبغي عليهم تطوير مهاراتهم واكتساب مهارات جديدة؟ بالنسبة لي، المعلم اليوم، هو عامل تمكين ومحاور. ففي هذا الكتاب العديد من الإرشادات حول كيفية تطوير هذه المهارات الجديدة. فالأساس، مثل معظم الأشياء في العالم اليوم، هو التواصل. وتذكروا أن الشبكات غير موجودة في الفضاء الحقيقي، لكنها موجودة في مكان آخر.

ابتداءً من الفصل الثامن، يتجه الكتاب إلى الإدارة والتسويق. وهذه مواضيع غريبة جداً لمدارس الأمس ولكنها ضرورية لمدارس اليوم.

تحتاج المدارس إلى التواصل — مع المتعلمين، المعلمين، وأولياء الأمور، الحكومات، والجمهور بشكل عام. هذا تحدٍ جديد في مجال القيادة الرقمية. فالقادة لديهم الوسائل للتواصل بشكل فوري مع جميع أرجاء العالم.

تحتاج المدارس إلى وجهة، تحتاج لسرد قصة، كما تحتاج إلى تخصيص الموارد والتكنولوجيا للقيام بذلك.

وأخيرًا، تحتاج المدارس وقادتها إلى مواكبة التطورات في عالم سريع التغير، وذلك لتجنب التهديدات الجديدة التي تواجه التعلم، ولاقتناص كافة الفرص الجديدة بمجرد ظهورها.

احتفظ بهذا الكتاب معك!

سوجاتا ميترا Sugata Mitra

أستاذ وباحث رئيسي

جامعة نيوكاسل، إنجلترا Newcastle University, England

تمهيد:

يتطور المجتمع بوتيرة متسارعة ومعدل تصاعدي، وذلك بفضل التقدم غير المسبوق في التكنولوجيا. فقد أدى هذا إلى تحولات في طريق تواصل الناس، وتعاونهم، وحل المشاكل، وخلق المشاريع، واستهلاك المحتوى. وقد وضعت هذه التغييرات كافة المعلمين في موقف للتفكير في فعالية التعليم، والتعلم، والقيادة، وذلك حتى يمكن تحقيق الهدف النبيل المتمثل في ضمان نجاح المتعلم الآن ومن ثم نجاحه في المستقبل. وهنا يكمن التركيز الرئيسي لعمل المدارس. فينبغي أن يكون هناك تركيز على إعداد متعلمين أكفاء ومجهزين للازدهار والبقاء في العالم الرقمي. ويتمثل الهدف الثانوي في بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في التعليم (الآباء، والطلاب، وأعضاء المجتمع) من خلال إشراكهم بشكل أصيل في مكان وجودهم. فهل أنت على مستوى هذا التحدي؟

من السهولة بمكان اكتشاف الهيمنة المتزايدة التي تلعبها التقنية في حياتنا، وذلك من خلال الملاحظات السلوكية للمحترفين، الشركات، الآباء، الأطفال، وحتى الأجداد . فاعتبارًا من ديسمبر 2017 م، كان هناك ما يقرب من (54%) من سكان العالم يتواصلون عبر الإنترنت Internet) (World Stats, 2018 . كما تظهر أدوات جديدة أسرع من أي وقت مضى. هل قامت إجراءات وهياكل المدارس بوضع مثل هذه التحولات في الاعتبار؟ والأهم من ذلك، هل يعرف القادة كيف يمكن التكيف مع هذه التحولات، وبالتالي كيف يمكن أن تؤدي إلى تغيير هادف ومستدام في مدارسهم؟ فالنقطة الجوهرية هنا، هي أننا بحاجة إلى أن نكون أفضل، وليس فقط بسبب التغييرات التي نشهدها خارج أسوار مدارسنا. يبدأ التغيير داخل كل فرد منا، ثم ينتشر. الحقيقة هي أنه لا يوجد درس مثالي، أو مشروع، أو فصل دراسي، أو مدرسة، أو حي سكني، أو معلم، أو حتى مدير. ومع ذلك، فهناك فرصة كامنة كل يوم للتحسن.

الفئة المستهدفة من الكتاب:

الجمهور الأساسي لهذا الكتاب هم قادة المدارس (المشرفون، المدراء المساعدون، المديرون، المشرفون على المناهج، ومديرو المدارس، وقادة المعلمين). يمكن لأساتذة التعليم العالي دمج هذا الكتاب في برامج إعدادهم أيضاً، ويتفق الكثير من الناس على أن هناك حاجة ماسة إلى التعرض لهذا النمط الجديد من القيادة. وعلى الرغم من أن هذا الكتاب موجه إلى قادة المدارس - لأن لديهم القدرة على اتخاذ القرار لتنفيذ التغييرات على مستوى المدرسة، وعلى مستوى المنطقة التعليمية – إلا أنه يمكن للمدرسين بسهولة دمج المبادئ على مستوى الفصول الدراسية، وذلك لتحسين مهاراتهم التربوية، والتواصل مع الطلاب، والزملاء وأولياء الأمور، وكذلك أفراد المجتمع.

الدعوة:

يجب على القادة اليوم صياغة رؤية وتنفيذ عملية استراتيجية التي تخلق بدورها ثقافة التعليم والتعلم، والتي توفر للطلاب ذوي الكفاءات العالية – الإبداع، التواصل، التعاون، التفكير النقدي، حل المشكلات، ريادة الأعمال، الكفاءة التكنولوجية والوعي العالمي. ولقد بدأت حركة مهارات القرن الحادي والعشرين، بما أننا جميعاً في هذا القرن. فتطوير المتعلمين الأكفاء في العصر الرقمي هو مفتاح المستقبل. فينبغي أن يكون هذا التركيز في صميم كل قرار يتخذه القائد، وهو الأساس لتزويد الطلاب بالأدوات اللازمة للنجاح في الوظائف التي لم يتم خلقها بعد. فالابتكار المتسق، الاستخدام الهادف للتكنولوجيا، التعلم المهني الهادف، ربط ما وراء جدران المباني التقليدية، والعقل المنفتح، كلها واجبات إلزامية للقائد في هذا العصر الرقمي.

فالدعوة لإعداد الطلاب لوظائف المستقبل غير المعروفة، أصبحت أكثر صعوبة بسبب التحديات المتزايدة، مثل خفض الميزانية، المعايير الجديدة، والتغييرات المستمرة الملاحظة على الاختبارات القياسية، تقييم القيمة المضافة للموظفين من خلال استخدام درجات الاختبار، وما يبدو أنه مثل الهجوم الذي لا هوادة فيه على مهنة التعليم. كل هذا كان له أثره على معنويات الموظفين في هذا المجال. وبالتالي تصبح القيادة ذات الجودة أمرًا حتميًا من أجل زراعة ثقافة مدرسية ينصبُّ تركيزها الأساسي على التعلم والإنجاز لكل طالب على حدة، بينما تتوقع التغييرات اللازمة في مجتمع يتطور بوتيرة متسارعة.

يمكن الادعاء أيضًا بأن هذه التغييرات خلقت نوعًا جديدًا من المتعلمين الموكل بالمدارس تعليمهم، فضلاً عن أصحاب العلاقة الأساسيين ذوي الاحتياجات المتغيرة من حيث الطريقة التي يفضلونها للتعامل مع المدارس. وفي هذا العصر الرقمي، نشهد تطورات مذهلة في تكنولوجيا

التعليم التي لديها القدرة على تعزيز عملية التدريس والتعلم، وكذلك إنشاء اتصالات قوية مع مجتمعاتنا وبين مجموعة أصحاب المصلحة. كما أطلقت هذه التطورات المتسارعة العنان للإمكانات الإبداعية المحتملة للعديد من الطلاب، والمعلمين، والإداريين.

إن التحدي الذي يواجهه قادة المدارس اليوم، هو الاعتراف بهذه التغييرات الاجتماعية وتقبلها. إذا استمرت المدارس في اتباع نموذج تعليمي عفا عليه الزمن، والذي يركز على الإعداد الصناعي للقوى العاملة، فإنها بالتالي تخاطر في أن تصبح غير ذات صلة بطلابنا ومجتمعاتنا. وفي كثير من الأحيان هناك انقطاع أساسي في التواصل بين المتعلمين والمدارس التي يلتحقون بها. فالارتباط بميدان العمل لا يقل أهمية عن الإنجاز. فمن الصعب زيادة الإنجاز، إذا لم يكن هناك تركيز مستمر على الارتباط بميدان العمل. فلماذا لا تلبي المدارس احتياجات التعلم المتنوعة للطلاب اليوم على نطاق واسع؟ وهل استفاد قادة المدارس من التكنولوجيا المتاحة ووسائل التواصل الاجتماعية لأداء ما يقومون به بالفعل ولكن بشكل أفضل؟ فهل تراعي قراراتنا والسلوكيات التحولات والتغيرات المستقبلية، أو لا يزال الوضع الراهن هو ما يحظى بالرعاية؟ وما السبب في البطء الذي يتحلى به الكثيرون عند التغيير، أو سبب خشيتهم من التغيير؟ إذا لم تتم معالجة هذه الأسئلة الملحة بشكل مباشر من قبل القادة، سيستمر نظام التعليم لدينا في التحول ليصبح عديم الصلة وبالتالي سيتسم بالضعف.

تتكون القيادة الرقمية من مزيج ديناميكي من العقلية والسلوكيات والمهارات المستخدمة للتغيير وتعزيز الثقافة المدرسية من خلال الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا. بدأ القادة عبر كل قطاع تقريبًا في التطور والاستفادة من الويب التفاعلي، ومن ثم بدأوا في تبني التغيير وتعزيز الشفافية وزيادة المشاركة وتوظيف التعاون والتركيز بشكل كبير على المشاركة وبدء حوار عالمي وبناء المجتمع. لقد وجد القادة بشكل سريع القيمة في عدد كبير من الأدوات الرقمية لدعم وتعزيز الجوانب التقليدية للقيادة (أي الإدارة والإنتاجية والتعاون والتقييم والملاحظات والتواصل)، وذلك أثناء صياغة مسارات جديدة لبدء التغيير الذي يقود إلى التحول. وقد يدَّعي الكثير بأن أسلوب القيادة هذا لا يزال سائداً اليوم.

تدرس القيادة الرقمية التغييرات مثل الاتصال واسع الانتشار وتكنولوجيا المصادر المفتوحة والذكاء الاصطناعي والروبوتات والأجهزة المحمولة وإضفاء الطابع الشخصي Personalization [1]. وهي تمثل تحولًا كبيراً لكيفية تشغيل المدارس وتنظيمها لأكثر من قرن. لقد بدأ التحول بالفعل للعديد من القادة من خلال استخدامهم للتكنولوجيا لأسباب شخصية. إذا كانت هناك

قيمة هنا، فمن المؤكد وجود قيمة للممارسة المهنية كذلك. الوقت الحاضر هو الوقت الأنسب لامتطاء الموجة الرقمية ودمجها بسلاسة في كل جانب من جوانب القيادة. ينبغي أن تكون أنت التغيير الذي ترغب أن تراه في التعليم، ولكن الأهم من ذلك، ينبغي أن تكون أنت التغيير الذي يتوق إليه المتعلمون.

توفر الويب web المتطورة والتقنيات الأخرى فرصة لكل واحد منا يرغب في أن يعمل بذكاء أكثر من أن يعمل بجد بهدف تحسين النتائج. ويمكن صياغة مسار جديد عند تطبيق الفكر المحسن على الطريقة التي تقود بها. ومن ثم، يمكن تعريف القيادة الرقمية على أنها تحديد الاتجاه، والتأثير على الآخرين، والبدء في التغيير المستدام من خلال الوصول إلى المعلومات، وبناء العلاقات من أجل توقع التغييرات الضرورية لنجاح المدرسة في المستقبل. ينبغي على القادة تعلم التوقع الأفضل لاحتياجات التعلم لدى الطلاب، الموظفين، والرغبة في الحصول على معلومات من أصحاب المصلحة، والعناصر الضرورية من الثقافة المدرسية التي تتناول بدورها كلاً من المعايير الصارمة والجدارات المطلوبة. كما ينبغي أن يكونوا «دهاةً في التغيير » أيضاً (Herold & Fedor, 2008)، وهذا يتضمن ما يلي:

- الدخول بحذر في الواقع الجديد.
- الاستماع والتعلم من أولئك الذين سبقوهم إلى هذا الواقع، أو كانوا هناك لفترة طويلة.
- الانخراط في تقصِّي الحقائق وحل المشاكل المشتركة.
- تشخيص الحالة بعناية، وليس بتهُّور.
- معالجة مخاوف الناس بشكل صريح.
- التحلي بالحماسة والصدق والإخلاص للتغيير في مختلف الظروف.
- الحصول على الدعم لما يلزم إصلاحه أو تحسينه.
- وضع خطة موثوقة لإجراء الإصلاح أو التحسين.

المشهد الرقمي الجديد:

لقد تغير الكثير منذ الإصدار الأول للقيادة الرقمية. تم تطوير أدوات جديدة، وتم إغلاق الأدوات القديمة التي أحبها الكثير منا. تستمر وتيرة التغيير في العصر الرقمي في الزيادة بمعدل تصاعدي، وكنتيجة لذلك، ترسخ الابتكار الهدام أو التخريبي[2] Disruptive Innovation في كل قطاع تقريبًا. نتحرك بشكل سريع تجاه الثورة الصناعية الرابعة وفي نهاية المطاف الثورة الصناعية الخامسة، حيث يتعين على القادة الرقميين التكيف واحتضان التحولات اللازمة للممارسة. ففي عالم متقدم من الروبوتات Roboticist ، الأتمتة المحسنة Enhanced Automation ، الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence ، فإن الحاجة إلى التدريس والتعلم والقيادة ليس فقط بشكل مختلف، ولكن بشكل أفضل، تعد أولوية. وحيث إن الطبعة الأولى ركزت بشكل كبير على الأدوات والمهارات، تُولي هذه الطبعة الجديدة اهتمامًا أكبر بالكفاءات اللازمة لتحويل التدريس والتعلم والقيادة، مما يعد أمراً حيوياً بغض النظر عن مدى سرعة تطور التكنولوجيا. وتتجاوز هذه الطبعة الاتجاهات والنزعات السابقة للتركيز على جوهر قيادة التغيير المبتكر في التعليم الآن وفي المستقبل.

الهدف الأساسي والتركيز في هذا الكتاب:

القيادة الرقمية: تغيير النماذج تبعاً لتغيرُّ الأزمنة Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times ، تقدم الطبعة الثانية إطارا للقادة لتسخير قوة الأفكار المبتكرة والاستراتيجيات الرقمية لخلق ثقافة مدرسية شفافة، ذات صلة، ذات مغزى، جذابة، ملهمة ومستعدة لتحقيق نتائج أفضل. لتمهيد الطريق أمام زيادة الإنجاز وإرساء شعور أكبر بالفخر المجتمعي تجاه العمل الحالي الذي نقوم به في مدارسنا، يجب أن نبدأ في تغيير طريقة قيادتنا. وللقيام بذلك، ينبغي على القادة فهم أسباب الخوف والمفاهيم الخاطئة التي غالبًا ما تحيط باستخدام التكنولوجيا وتنفيذ الأفكار المبتكرة. وعندما يتم طرح المخاوف والمفاهيم الخاطئة للنقاش، يمكن أن يبدأ القادة في تأسيس رؤية مشتركة للاستخدام الفعال للتكنولوجيا، وذلك لتحسين العديد من جوانب القيادة. فالتحدي أمام قادة المدارس يكمُن في لماذا؟ وكيف؟ ومن أين تبدأ؟ لا تتمحور القيادة الرقمية حول أدوات براقة. إنها عقلية استراتيجية تستغل الموارد المتاحة لتحسين ما نقوم به أثناء توقع التغييرات الضرورية لترسيخ ثقافة مدرسية تركز على الفعالية. يقدم هذا الكتاب بنية متطورة للقيادة التي تنمو خارج علاقات القادة التكافلية مع العالم الرقمي.

الكلام لا يكلف شيئاً، ينبغي أن يكون القادة قادرين على دعم الكلام بالعمل الذي يؤدي إلى التحسين على نطاق واسع. يوفر هذا الكتاب للقراء الاستراتيجيات والأدلة المتوافقة مع الأبحاث

لتغيير التدريس وثقافة التعلم في أي مدرسة أو منطقة تعليمية. برزت حزمة الأفكار المتناولة في هذا الكتاب من أيام عملي كممارس، وكمدير لمدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School في نيو جيرسي New Jersey ، حيث مهدت القيادة الرقمية الطريق أمامي لتحسين النتائج والإنجازات. تروي القيادة الرقمية قصة كيف تغيرت معتقداتي جذريًا حول كيفية تنظيم وعمل المدرسة، وتمثلت النتيجة النهائية في التغيير المستدام في البرامج والتعليم والسلوك، والقيادة التي تنطوي على التكنولوجيا.

كما يبحث الكتاب في كيفية أن تحول أسلوب القيادة من أسلوب يتكون من الصلاحيات، التوجيهات، والتأييد إلى أسلوب يعتمد على التمكين، الدعم، الاحتضان يعد مرتكزاً للتغير المستدام. فقصتي هنا هي قصة مكون واحد فقط. حيث تغطي الطبعة الثانية قصص القادة الجريئين الآخرين الذين يُنشئون المدارس التي تعمل من أجل الأطفال.

ركائز القيادة الرقمية:



شكل (1): ركائز القيادة الرقمية

ركائز القيادة الرقمية:

ركائز القيادة الرقمية هي المجالات المدمجة في ثقافة المدارس التي يمكن تحسينها أو تعزيزها من خلال الاستخدام الهادف للتكنولوجيا.

مشاركة الطلاب والتعلم والمخرجات: لا يمكن أن نتوقع رؤية زيادة في الإنجاز إذا لم يتعلم الطلاب. فمن غير المحتمل أن يتعلم الطلاب غير المشاركين. ورغم ذلك، فالمشاركة ليست الحل السحري. يحتاج الطلاب إلى التمكين للتفكير على أعلى مستويات الإدراك أثناء عملية التطبيق لما تم تعلمه في السياقات ذات الصلة. ينبغي على القادة فهم أن المدارس يجب أن تعكس الحياة الواقعية، وأن تسمح للمتعلمين بفرصة لاستخدام أدوات العالم الحقيقي لأداء عمل في العالم الحقيقي. فمع تغير التكنولوجيا، ينبغي على علم التربية وخاصة التقييم والتغذية الراجعة التغير معها. واستنادًا إلى أمثلة من العالم الحقيقي، تم توفير مخطط لتحسين التصميم التعليمي، وإجراءات المساءلة، وذلك لضمان الفعالية في التعلم الرقمي.

فضاءات وبيئات تعليمية مبتكرة: هل ترغب أن تتعلم في ظل نفس الظروف التي يتعلم فيها طلابك، أو في أماكن مماثلة؟ في أغلب الأحيان، الجواب لا. أفادت الأبحاث عن الأثر الإيجابي للمساحات المبتكرة على مخرجات التعلم. ينبغي أن يبدأ القادة في صياغة رؤية وخطة استراتيجية لإنشاء فصول دراسية ومباني تعكس العالم الواقعي بشكل أكبر مع تمكين المتعلمين لاستخدام التكنولوجيا بطرق قوية. ومن أجل القيام بذلك، ينبغي أن يكون القادة على دراية بالخصائص والديناميكيات التي تجسد فضاءات وبيئات التعلم المبتكرة، التي بدورها تدعم إحضار جهازك الخاص (جهاز لكل شخص1:1) Bring Your Own D.evice (BYOD)[3] ، ومسارات أكثر تخصيصًا مثل التعلم المزيج والافتراضي Blended and Virtual Learning ، والتعليم المصنع Maker Education [4]. التعليم المصنع (ابتكار وسائل إبداعية وجديدة في التعليم).

التعلم الاحترافي: يجب على القادة أن يتحلوا بالرغبة في الوصول إلى أحدث الاتجاهات والأبحاث والأفكار في هذا المجال. فمع التطور المستمر للأدوات الرقمية وزيادة الاتصال، لم يعد بإمكان المدارس أن تكون صوامع للمعلومات. وعلى هذا النحو، لا ينبغي أن يشعر القادة بأنهم في جزر معزولة، وأن لديهم إجابات على جميع الأسئلة، وأن يشعروا بالضغط لابتكار الفكرة الكبيرة التالية. يناقش هذا القسم، كيف يمكن للقادة تشكيل شبكة التعلم الشخصي الخاص بهم Personal Learning Network (PLN)، وذلك لتلبية احتياجاتهم التعليمية المتنوعة، الحصول على المصادر التعليمية، والوصول إلى المعرفة، وتلقي الملاحظات، التواصل مع الخبراء في مجال التعليم بالإضافة إلى الممارسين، ومناقشة الاستراتيجيات التي ثبتت فعاليتها في تحسين التدريس، والتعلم، والقيادة. سيتعلم القراء كيفية تطوير شبكة التعلم الخاص بهم Personal Learning Network (PLN) مجانًا، وكيفية الوصول إلى هذا المورد الذي لا يقدر بثمن في أي مكان وفي

أي وقت. كما سيناقش هذا القسم أيضًا، كيفية الانتقال من التطوير المهني إلى التعلم المهني. تفرض القيادة الرقمية على المعلمين إنشاء مسارات تعليمية أكثر تخصيصًا للكبار خلال اليوم والعام الدراسي على حد سواء.

التواصل: لن تجد قائدًا فعالًا لا يتسم بالتواصل الفعال. يمكن للقادة الآن إمداد أصحاب المصلحة بالمعلومات ذات الصلة في الوقت الحقيقي من خلال مجموعة متنوعة من الأجهزة من خلال الاجتماع بهم وهم في أماكنهم. فلم تعد وسائل الاتصال الثابت ذو الاتجاه الواحد، مثل الرسائل الإخبارية والمواقع الإلكترونية تفي بالغرض هذه الأيام. تركز المناقشة على أنواع المعلومات التي يمكن تبادلها من خلال أدوات متنوعة واستراتيجيات تطبيقية سهلة، وذلك لخلق ثقافة أكثر شفافية.

العلاقات العامة: إذا لم تروِ قصتك، فسيرويها شخص آخر، وفي أغلب الأحيان، لن تكون نفس الرواية التي ترغب في سردها. يحتاج القادة إلى أن يصبحوا رواة بارعين للقصص. سيركز هذا القسم على كيفية استخدام القادة لأدوات وسائل التواصل الاجتماعي المجانية لتشكيل منصة علاقات عامة إيجابية، وأن يصبحوا مصدراً للأخبار الواقعية[5] De Facto News Source في مدرستهم أو منطقتهم التعليمية. لقد حان الوقت لتغيير السرد القصصي من خلال مشاركة جميع الإيجابيات التي تحدث في المدارس كل يوم، وذلك لخلق مستوى المرغوب من الشفافية في عصر يتسم بالخطاب السلبي تجاه التعليم.

العلامة التجارية: هي كيفية تعريف مدرستك أو منطقتك التعليمية. إنها ليست شيئًا تريد تركه للآخرين. فهمت الشركات منذ أمد بعيد قيمة العلامة التجارية وتأثيرها على المستهلكين الحاليين والمحتملين. يمكن للقادة الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لخلق حضور إيجابي للعلامة التجارية، التي تؤكد بدورها على الجوانب الإيجابية للثقافة المدرسية، وتعزز الفخر المجتمعي، وتساعد على جذب/ الاحتفاظ بالعائلات التي تبحث عن مكان مناسب لإرسال أطفالهم إلى المدرسة. احكِ قصتك، وقم ببناء علاقات قوية في العملية، ومَكِّن التعلم.

الفرص: من المهم للقادة البحث دوماً عن طرق لتحسين البرامج الموجودة، الموارد، فرص التعلم المهنية. يسلط هذا القسم الضوء على كيفية الاستفادة من الروابط التي تتم من خلال التكنولوجيا وزيادة الفرص لإدخال تحسينات عبر مجالات متعددة على الثقافة المدرسة. سوف يرى القادة كيف تترابط الركائز الست الأخرى للقيادة الإلكترونية وتعمل معاً لجلب فرص لا مثيل لها،

والتي كانت من المستحيل تحقيقها بغير ذلك، مثل تحصيل التبرعات، وتأمين الموارد وخبرات التعلم الأصيلة للطلاب، والشراكات ذات المنفعة المتبادلة.

يحتاج القادة إلى أن يكونوا عامل تحفيز للتغيير، وتمهد ركائز القيادة الرقمية الطريق. وكل ركيزة حاسمة بحد ذاتها للتحول والمحافظة على ثقافة مدرسة إيجابية. يُعرف هذا الكتاب كل ركيزة، ويستخدم البحث للتأكيد على أهميتها وقيمتها، ويقدم لمحة عامة عن الاستراتيجيات المحددة التي يمكن استخدامها بغض النظر عن عقبات الميزانية. لا أوظف خبراتي ونجاحاتي فقط في كل مجال من هذه المجالات، ولكن نجاحات القادة المبتكرين، والمدارس، والمناطق التعليمية الأخرى، الذين لا يتحدثون لمجرد الحديث فحسب، ولكنهم يفعلون الشيء الصحيح أيضاً. وتقدم مثل هذه الأفكار العملية الكاملة للممارسين الأصوات القوية، التي بدورها تحدد السياق لكل ركيزة وتوضح لماذا وكيف سيتمكن القراء من تنفيذ تلك الاستراتيجيات في بيئاتهم الخاصة.

يمكن للقادة، من خلال معالجة كل ركيزة من هذه الركائز، البدء في التغيير وتحويل مدارسهم الخاصة بهم إلى مدارس تعد المتعلمين للنجاح في عالم رقمي مع بناء علاقات حاسمة مع أصحاب المصلحة من خلال تحسين استراتيجيات المشاركة. تأكد من مشاركة فكرك، أفكارك، تأملاتك والعمل على وسائل التواصل الاجتماعي باستخدام وسم القيادة الرقمية #digilead [6].

بعد قراءة هذا الكتاب ستكون قادراً على:

- تحديد معوقات التغيير والحلول للتغلب عليها من أجل تحول التدريس، التعلم، والقيادة في العصر الرقمي.
- العمل بذكاء أكثر، وليس بجد، من خلال الموازنة بين عقلية الميل الرقمي وممارسات القيادة لتعزيز ثقافة المدرسة وتحسين علاقات أصحاب المصلحة.
- الاستفادة من الموارد الرقمية والمسارات الشخصية للنمو مهنيًا بشكل لم يسبق له مثيل.
- تنفيذ استراتيجيات القيادة الرقمية العملية بسهولة بما يتسق مع البحث وعلى نحو ثبت في الواقع، كما ذكر من خلال المقالات الكاملة للممارسين.

تتضمن الميزات الجديدة في الطبعة الثانية من هذا الكتاب ما يلي:

- التنظيم المحسن للمحتوى بشكل كامل للتأكيد على الترابط بين ركائز القيادة الرقمية لقيادة التغيير المستدام الذي يحقق النتائج.

- تقليل التركيز على الأدوات وزيادة التركيز على ترتيبات القيادة لخلق موارد دائمة.

- المقالات القصيرة الجديدة والمحدثة من القادة الرقميين الذين نفذوا الاستراتيجيات بطريقة ناجحة.

- رؤى جديدة من تجربتي المستندة إلى العمل في المدارس والمنظمات في جميع أنحاء العالم.

- رسومات ثرية بالمعلومات بألوان كاملة والتي تضيف المزيد من السياق.

- مقدمة جديدة.

- أسئلة إرشادية في نهاية كل فصل لتساعدك على التفكير وتطبيق الدروس المقدمة في هذا الكتاب.

- إضافة فصل جديد تماماً وهو الفصل الثاني عشر الذي يركز على الفعالية والجدارات (على عكس المهارات).

- موارد جديدة عبر الإنترنت.

أثناء قراءتك لهذا الكتاب، أجب على الأسئلة الإرشادية، وتأكد من الانخراط والمشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي باستخدام وسم القيادة الرقمية #digilead.

شكرٌ وتقدير:

مثل العديد من الكتب، يعتبر كتاب القيادة الرقمية: تغير النماذج تبعًا لتغيير الأزمنة عملاً مدفوعاً بالحب من إريك Eric. فبالنسبة له، كانت الأدوات الرقمية حافزًا على المحادثة، التي لم توفر له الأفكار والإلهام فقط، ولكنها ربطته مع بعض أروع القادة التربويين في العالم أيضاً: قادة مثل ديفيد برين David Britten ، دوايت كارتر ،Dwight Carter جون كارفر John Carver ، سبايك كوك Spike Cook ، روبرت زيويكي ،Robert Zywicki شيريل فيشر Cheryl Fisher ، روبرت ديلون Robert Dillon ، لين هيلت ،Lyn Hilt باتريك لاركن Patrick

Larkin ، جو مازا Joe Mazza ، وبام موران Pam Moran. فكل واحد منهم صاغ جوهر القيادة الرقمية، وقدموا لإريك Eric الدعم والإرشاد بشكل مستمر لقيادة التغيير والنمو مهنياً. فلا يمكن للمرء أن ينسى مخضرم الأعمال تريش روبن Trish Rubin ، الذي علَّم إريك Eric أهمية العلامة التجارية في التعليم. حيث أعطى رؤيته والإرشاد المستمر لإريك Eric نظرة جديدة حيال ما يمكن وما ينبغي للتعليم أن يفعله.

وبقدر ما لعبت التأثيرات الرقمية والمؤثرين دورًا في تطوير هذا الكتاب، كانت العناصر التقليدية مهمة بذات القدر. فالعديد من الأفكار والاستراتيجيات الواردة في هذا الكتاب نشأت و/ أو تطورت في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School (NMHS)- سيكون إريك Eric مدينًا إلى الأبد لمجتمع مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School (NMHS)- الطلاب، المعلمين، الإداريين، الآباء، وغيرهم من أصحاب المصلحة – لدعمهم، وثقتهم وملاحظاتهم، وإلهامهم. كانت عائلته لها دور مفيد في تحقيق هذا المشروع ليؤتي ثماره بصبرهم، ونصحهم حول كيفية صياغة هذه المخطوطة، التي لا تعد مفيدة فحسب، ولكن لها قيمة لكثير من المعلمين أيضًا.

أخيراً، يود إريك Eric أن يشكر موظفي كوروين Corwin: الناشر أرنيس بيرفيكوفس Arnis Burvikovs ، الذين لم يقبلوا بالرفض وأقنعوا إريك Eric بكتابة هذا الكتاب مع التركيز على عمله كقائد رقمي، ومحرر التطوير ديزيريه بارتليت Desiree Bartlett ، الذي قدم ملاحظات واقتراحات لا تقدر بثمن حول كيفية تحسين المخطوطة، وكيت هويسمان Cate Huisman ، التي ساعدت عينها الفاحصة واقتراحاتها السليمة بشكل كبير على تأليف هذا المورد الثمين، ومساعد التحرير الرئيسي إليزا إريكسون Eliza Erickson ، التي أبقت إريك Eric على اطلاع فيما يتعلق بتواريخ الاستحقاق والأذونات وغيرها من المواد اللازمة للكتاب.

نبذة عن المؤلف:

إريك شينينجر Eric Sheninger هو أحد كبار الزملاء وقائد فكري في القيادة الرقمية مع المركز الدولي للقيادة في التعليم The International Center for Leadership in Education (ICLE). وقبل ذلك، كان مدير مدرسة نيو ميلفورد New Milford High في نيو جيرسي New Jersey والحائز على جوائز عديدة. أصبحت المدرسة تحت قيادته نموذجًا عالميًّا

معترفًا به للممارسات المبتكرة. أشرف إريك Eric على التنفيذ الناجح للعديد من مبادرات التغيير المستدام التي غيرت جذريًا ثقافة التعلم في مدرسته وكذلك زيادة الإنجاز.

يركز عمله على القيادة والتعلم في العصر الرقمي باعتباره نموذجًا لتطوير المدارس والمناطق التعليمية. وقد أدى ذلك إلى تشكيل ركائز القيادة الرقمية، وهو إطار عمل لجميع المعلمين لبدء التغيير المستدام لتحويل ثقافات المدرسة. ونتيجة لذلك، برز إريك Eric كقائد مبتكر، والمؤلف الأكثر مبيعًا والمتحدث الأكثر طلباً. ينصب تركيزه الرئيسي على الدمج الهادف للتكنولوجيا لتسهيل تعلم الطلاب، تحسين التواصل مع أصحاب المصلحة، تعزيز العلاقات العامة، وخلق حضور إيجابي للعلامة التجارية، واكتشاف الفرص، وتحويل فضاءات التعلم، ومساعدة المعلمين على النمو المهني.

حاز إريك Eric على العديد من الجوائز وشهادات التقدير عن عمله، فهو أحد الفائزين بجائزة أهم ثلاثين شخصاً المقدمة من مركز التعليم الرقمي، وأحد الفائزين بجائزة بامي Bammy Award ، وفائز بجائزة الرابطة الوطنية للمدير الرقمي للمدارس الثانوية National Association for Secondary School Principals Digital Principal Award winner ، وفائز بجائزة فاي دلتا كابا للقائد البارز Phi Delta Kappa Emerging Leader Award recipient ، وفائز بجائزة التميز في التعلم في الممارسة المهنية Learning Forward's Excellence in Professional Practice Award ، وفائز بشهادة المبدع المعتمد من شركة جوجل Google Certified Innovator ، وفائز بجائزة قادة التعليم من أدوبي Adobe Education Leader ، وفائز بجائزة العالم في مؤتمر أي إس سي دي ASCD 2011 Conference Scholar ، وألف أو شارك في تأليف ستة كتب، بما في ذلك الكتب الأكثر مبيعًا، التعلم غير المألوف: إنشاء مدارس تعمل للأطفال، وتحول التعلم:8 مفاتيح لتصميم مدارس الغد، اليوم.

بدأ إريك Eric حياته المهنية في التعليم كمدرس علوم في المدرسة الثانوية الإقليمية بواتشنق هيلز Watchung Hills Regional High School ، في وارين Warren ، نيو جرسي New Jersey. ثم انتقل إلى مجال الإدارة التربوية أولاً كمدير رياضي ومشرف على التربية البدنية والصحة ثم كنائب مدير في المنطقة التعليمية بمدارس نيو ميلفورد New Milford School District. وخلال مهنته الإدارية، شغل منصب مسؤول العمل الإيجابي في المنطقة التعليمية

District Affirmative Action Officer ، وهو الرئيس الحالي لجمعية المديرين بنيو ميلفورد New Milford Administrators Association.

كما حصل إريك Eric على درجة البكالوريوس في العلوم من جامعة ساليسبري، Salisbury University ، ودرجة البكالوريوس في العلوم من جامعة ماريلاند إيسترين شور Maryland Eastern Shore ، ودرجة الماجستير في التربية في تخصص الإدارة التربوية من جامعة إيست سترودسبيرق .East Stroudsburg University

ولمعرفة المزيد عن أعمال إريك شينينجر Eric Sheninger ، قم بزيارة الموقع الإلكتروني التالي على الرابط:ericsheninger.com ، أو تابع الحساب الإلكتروني على تويتر @ E_Sheninger. وللاستفسارات المتعلقة بحجز شراء الكتاب، يمكنك مراسلة إريك شينينجر Eric Sheninger عبر البريد الإلكتروني التالي:esheninger@gmail.com.

يوم في حياة قائد رقمي:

أصبحت قائداً رقمياً منذ العام 2009 م. كقائد مدرسة، أبدأ يومي مثل أي يوم آخر. كنت أصل إلى المدرسة، وأحيي المساعدين الإداريين، ثم أبدأ في تشغيل حاسبي الآلي . وفي غضون الدقائق القليلة التالية، أضع اللمسات الأخيرة على رسالة البريد الإلكتروني اليومية e-mail الموجهة للموظفين في المدرسة. هذه هي النقطة التي قد تكون فيها الأمور مختلفة قليلاً بالنسبة لي، عند مقارنتها بالمسؤولين الإداريين الآخرين.

وبينما أعمل على البريد الإلكتروني اليومي e-mail ، كانت تتدفق إلى حسابي في تويتر Twitter العديد من التغريدات أيضاً، عبر تطبيق إلكتروني يدعى سطح التغريدات TweetDeck. تصفحت العديد من التغريدات من أعضاء شبكة التعلم الشخصية الخاصة بي Personal Learning Network (PLN(، وذلك للبحث عن موارد لتضمينها في البريد الإلكتروني e-mail الموجه لموظفي المدرسة. وعادةً ما أجد أدوات مجانية على شبكة الإنترنت يمكن للمعلمين في المدرسة دمجها في دروسهم لمراجعة عملية التعلم المسبق، التحقق من الفهم، أو الإغلاق الرقمي. تم تنظيم هذه الأدوات في منصة دياقو Diigo أيضاً، وهو موقع للإشارات المرجعية الاجتماعية، وكذلك في الشبكة الاجتماعية لنشر الصور بنترست Pinterest ، لي ولموظفي المدرسة وذلك للرجوع إليها عند الحاجة. ثم أنهيت بريدي الإلكتروني بسرعة، وأرسلته، ثم

تصفحت مجدداً التغريدات المتدفقة عبر تويتر Twitter ، وتطبيق قراءة الأخبار فيلبورد Flipboard ، وذلك لمواكبة آخر التطورات في مجال التعليم.

تتضمن مهمتي في صباح اليوم التالي، تحديث الإعلانات للطلاب في تطبيق معالجة الكلمات جوجل دوك Google Doc ، والذي يمكنهم الوصول إليه عبر موقع المدرسة الإلكتروني. وبمجرد الانتهاء من هذه، نشرت الرابط على صفحتنا على تويتر Twitter وفيسبوك Facebook ، وتم إرسال إشعار من خلال تطبيق المدرسة الرسمي، والذي ساعد الطلاب في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية (New Milford High School (NMHS على تطويره. وقبل بداية تسجيل الحضور والغياب، قمت بتحديث جميع حسابات المدرسة في وسائل التواصل الاجتماعي، لإبقاء أصحاب المصلحة على اطلاع بآخر التطورات والأخبار المتعلقة بالمدرسة.

بدأ اليوم أخيرًا، حوالي الساعة 8 صباحًا. أمضي مسلحًا بهاتفي الذكي Smartphone وحاسبي اللوحي tablet ، نحو القاعات الدراسية، لمراقبة الدروس، والقيام بالجولات. لقد نفذت جولات عديدة أنا وفريقي الإداري يوميًا، وجمعت العديد من المعلومات باستخدام نموذج جوجل Google Form ، ومن ثم نفكر لاحقاً في الاستفادة من تلك المعلومات، بما ينعكس على المعلمين، حتى يتمكنوا من تلقي الملاحظات التي لم يتم نقييمها في الوقت المناسب لتحسين طرائق التدريس. كما نفذتُ ملاحظة إلى ملاحظتين رسميتين يوميًا أيضًا، باستخدام منصة رقمية تدعى «بحوث منتصف القارة للتعليم والتعلم» Mid-Continent Research for Education and Learning (McREL). وبعد كل ملاحظة، يرفع المعلمون إلى الشبكة الإلكترونية نواتجهم التعليمية المتعلقة بالتربية والثقافة المدرسية، من أجل المراجعة، وتلقي الملاحظات، والمناقشة في نهاية المطاف حول كيفية النمو والتطوير.

وكما ترون، قضيت معظم وقتي خلال اليوم الدراسي في الفصول الدراسية. لقد وظفت هذا الوقت ليس فقط لتقييم عملية التدريس، ولكن للبحث عن فرص لمشاركة عمل الطلاب وإنجازاتهم باستمرار أيضًا، باستخدام أدوات ووسائل التواصل الاجتماعي مثل تويتر Twitter ، انستقرام Instagram ، يوتيوب YouTube ، والفيس بوك .Facebook لقد أحببت التقاط الدروس والمشاريع المبتكرة التي نفذها المعلمون في المدرسة، حيث تم استخدام التكنولوجيا بطريقة هادفة تتماشى مع التفكير الأعمق والاستخدام ذي الصلة. لقد كان من الشائع جدًا رؤية المعلمين يستخدمون أدوات الاستجابة القائمة على الويب لتحفيز الطلاب على كتابة أجوبتهم على سؤال ينبغي الإجابة عليه الآن. لم يكن هناك شيء أكثر إثارة من رؤية الطلاب يستخدمون أجهزة التعلم المحمولة

الخاصة بهم للإجابة على الأسئلة، والانخراط في نقاش نشِط والتعاون في مشاريع رقمية. هذا لا يعزز تجربة التعلم فحسب، بل يعد طلابي بشكل أفضل للعالم الحقيقي، حيث تعد الأجهزة الرقمية اليوم أدوات أساسية في العديد من المهن.

وقد كنت أعود في نهاية المطاف إلى مكتبي، للاهتمام بالمهام الإدارية المعتادة التي غالبًا ما تستهلك وقت وجهد قادة المدارس. ومع ذلك، تم تخصيص الوقت المناسب دائمًا، للاطلاع والتعليق على المقالات التي ينشرها طلاب الصحافة الرقمية بانتظام، في صحيفة ذا لانس The Lance ، وهي الصحيفة الرسمية للمدرسة، والتي كانت متاحة رقمياً فقط. كما أنني عادة أعلم بهذا عندما ينشروا التحديثات على صفحة تويتر Twitter ، والتي تم إنشاؤها للفصل الدراسي، من أجل الإبلاغ عن القصص في الوقت الحقيقي ومن أجل تعزيز عملهم.

وخلال فترة الغداء، أتناوب أنا وفريقي الإداري الإشراف، من أجل توفير الوقت للمعلمين، حتى يتمكنوا من استثمار الوقت المتاح للتعلم والنمو مهنياً. وحيث إن المدرسة كانت تطبق مفهوم إحضار الجهاز الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD)، كنا نرى العديد من الطلاب وهم يستخدمون أجهزتهم للتواصل الاجتماعي بحرية كاملة، أو لإكمال المهام أو إجراء البحوث أو تنظيم أعمالهم اليومية. ولقد انتهزتُ هذه الفرصة بانتظام للحصول على نصائح للعبة ماين كرفات Minecraft لابني، وللانتهاء من كتابة الملاحظات أيضًا، باستخدام إما جهاز الكمبيوتر المحمول laptop أو الجهاز اللوحي .tablet وبفضل تقنية الاتصال اللاسلكي واي فاي Wi-Fi في مدرستنا وكذلك مقابس شحن الهواتف المحمولة، كان بإمكاني العمل بسلاسة في أي مكان في المدرسة. فالعمل من خلال وجود الطلاب أضاف لي قيمةً عالية.

وتتضمن فترة ما بعد الظهر عادة، نفس المهام والواجبات التعليمية في الفترة الصباحية. وعندما كنت أتجول ما بين القاعات الدراسية، كنت ألقي نظرة خاطفة على الطلاب، وأراهم يستخدمون أجهزة التعلم المتنقلة لالتقاط صور للملاحظات التي يضعها المعلم على لوحة التعلم، ويُنشئون نماذج خاصة بهم للتعلم، ويتعاونون في أداء المهام المكلفين بها . وعند انتهاء اليوم الدراسي للطلاب، راجعت كافة المهام الإدارية الموكلة لي للتأكد من إنجازها. ثم استثمرتُ الساعتين التاليتين للتدوين حول الأشياء العظيمة التي مررت بها خلال اليوم الدراسي، واللحاق بالأحاديث التي فاتتني على فضاءات وسائل التواصل الاجتماعي، وذلك لاكتساب المزيد من الموارد للمعلمين في المدرسة ولتحسين الممارسة المهنية.

لقد كنت رائدًا رقميًا، ليس مرتبطًا بمدرستي فحسب، بل مع شبكة عالمية من التربويين أيضًا، والتي برزت كأحد أهم الموارد الثمينة لدي اليوم. حيث تتكون هذه الشبكة من عشرات الآلاف من المعلمين من ست قارات مختلفة. وكقائد بنَّاء في مدرسة صغيرة، تمكَّنتُ من الاهتمام بجميع مهام الوظيفة الرئيسية وإتمامها، مثل الملاحظات، والجولات الإشراقية، المحاذاة القياسية الجديدة، مراجعة المناهج الدراسية، والتحضير لتقييم المعلمين الجديد، والميزانية، وإدارة الجدولة الرئيسية، والاجتماعات، وغيرها من المسائل الإدارية. وما ميزني عن معظم مديري المدارس الآخرين، هو أنني تعلمت دمج مجموعة متنوعة من الأدوات الرقمية والعديد من الاستراتيجيات لتعزيز جميع الجوانب التي تمكنني من القيادة بفاعلية. فالقيادة الرقمية لم تكن عنصراً إضافياً فحسب، بل كانت مكملاً لكل ما فعلته كمدير مدرسة، وما أفعله الآن كقائد فكري في مجال التعليم. وهي ليست استنزافاً للوقت أيضاً، بل هي طريقة مختلفة للقيادة ولكنها أكثر ثراءً وفعاليةً وكفاءةً ووعيًا.

الفصل الأول: كيف تغير المشهد التعليمي؟



يولد الأطفال في هذا العصر رقميًا – إذ يولدون في عالم مترابط ثري بالوسائط، ذات الاحتمالات اللانهائية. ولكن أسلوب حياتهم الرقمي لا يتعلق بالأدوات الرائعة فحسب، بل يتعلق بالمشاركة، والتعلم ذاتي التوجيه والإبداع والتمكين.

- Edutopia (2012).

الثورة الصناعية الرابعة:

التغيير ليس بعيدًا عنا، إنه على عتبة دارنا بالفعل. هل تحب التغيير؟ إذا كنت كذلك، فإن العيش في الحاضر تجربة مبهجة. بالنسبة لهؤلاء الذين لا يحبون التغيير، اربطوا الأحزمة، فنحن ذاهبون لرؤية ابتكارات غير مسبوقة بمعدلات متصاعدة تتضمن التقنية. ولا يمكنك الهرب أو الاختباء منه. إن الثورة أو التطور، حسب منظورك الخاص للمفهوم، سيحول كل شيء نعرفه.

فينبغي علينا التكيف، ولكن الأهم من ذلك، ينبغي علينا إعداد المتعلمين لدينا لعالم جديد جريء لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق. فمرحبًا بكم في الثورة الصناعية الرابعة.

ففي كتابي السابق Learning Transformed ، بحثت أنا وتوم موراي Tom Murray بالتفصيل في التغييرات المدمرة التي نراها حاليًا، وكذلك تلك التغييرات التي لم يحن أوانها بعد. وفيما يلي مقتطفات منها:

> إن سرعة التغير التكنولوجي اليوم مذهلة، والابتكارات الحالية تأتي بسرعة غير مسبوقة تاريخيًا. وقد يبدو المستهلكون على دراية جيدة بأحدث الأدوات الشخصية [7] The Latest Personal Gadgets، ولكن يظل النمو في الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence (AI ، والروبوتات Robotics ، والمركبات ذاتية القيادة، وإنترنت الأشياء (The Internet of Things (IoT ، وتقنية النانو أمور غير معروفة بالكاد باستثناء معلمي التكنولوجيا الذين يعيشون ويتنفسون الآحاد والأصفار. فالتفاعل القادم مع مثل هذه التقنيات، من كلا العالمين المادي والعوالم الافتراضية، سيجعل الأمور التي لم يكن من الممكن التفكير فيها من قبل أمورًا ممكنة.
>
> نعتقد أننا لا زلنا في الأيام القليلة الأولى من الثورة الصناعية التالية، وأن العصر القادم سيغير بشكل منهجي طريقة حياتنا وعملنا والتواصل مع بعضنا البعض. وسوف يؤثر كذلك على جوهر الطريقة التي يختبر بها البشر العالم من حولهم. على الرغم من أن الألفية الثانية جلبت معها تغييرًا كبيرًا في كيفية استخدامنا للتكنولوجيا بغرض التفاعل مع العالم من حولنا، فإن التغيير التحويلي القادم لن يكون مثل أي شيء اختبرته البشرية من قبل(Schwab, 2016).
>
> لا تزال الثورة الصناعية الرابعة، التي نواجهها كمجتمع، في مهدها ولكنها تنمو بشكل مطرد. حيث تعطل التطورات التكنولوجية جميع الصناعات تقريبًا وفي كل بلد تقريبًا. فلم يعد عامل الطبيعة أو الحدود السياسية تقلل بشكل كبير من تسارع وتيرة التغيير.
>
> فاليوم، نتخذ خطواتنا الأولى في الثورة الصناعية الرابعة، والتي نجمت عن اندماج التقنيات التي تتداخل مع النظم البيئية المادية والبيولوجية والرقمية. هذه

الاحتمالات، التي يُعرفها البعض بأنها الصناعة 4.0 ، إلا أنها قد تم تحديدها باعتبارها «المرحلة التالية من رقمنة قطاع التصنيع، والتي هي مدفوعة بأربعة اضطرابات وهي: الارتفاع المذهل في أحجام البيانات، القدرة الحسابية، والاتصال، ظهور القدرات التحليلات، وقدرات ذكاء الأعمال، وأشكال جديدة من التفاعل بين الإنسان والآلة مثل الواجهات التي تعمل باللمس وأنظمة الواقع المعزز، والتحسينات في نقل التعليمات الرقمية إلى العالم المادي، مثل الروبوتات المتقدمة Advanced Robotics ، والطباعة ثلاثية الأبعاد 3-D Printing Baur & Wee, (2015). تمكن مثل أنظمة الأتمتة هذه، الذكاءَ لمراقبة العالم المادي من حولنا واستنساخه افتراضيًا، واتخاذ قرارات بشأن المضي قدمًا في مثل هذه العملية. ومن حيث الجوهر، تمتلك الآلات الآن القدرة على التفكير، حل المشكلات، واتخاذ قرارات حاسمة. وفي هذا العصر، ستقود فكرة البيانات الضخمة وتحليلات البيانات عملية اتخاذ القرار .(2017, 17–16 .pp)

لإعداد المتعلمين للنجاح خلال هذه الثورة الصناعية الرابعة أو حتى الخامسة في نهاية المطاف، ينبغي أن يتغير مفهوم التعليم على نطاق واسع. فإذا كان التغيير الذي نشهده علمنا درسًا رئيسيًا واحدًا، فإن هذا الدرس يتمثل في أنه ينبغي على المدارس إعداد الأطفال للقيام بأي شيء، وليس بعض الأشياء فقط. إذ إن قيام الأجيال الحالية والمستقبلية باتخاذ الخطوات المطلوبة، والقيام بالتدريس لن يفي بالغرض. إن نجاح هذا فقط معنا كبالغين، لا يعني أنه سينجح - أو حتى يخدم كافة المتعلمين - بشكل جيد. فلا يعني التحول إلى الثورة الصناعية الرابعة الهلاك والكآبة للمجتمع كما نعرفه. فالفكرة هنا هي أن تكون استباقيًا، ولا تعتمد على ردة الفعل، وفهم أين تكمن الفرص المتاحة، لنمو وتحسين نظم التعليم في جميع أنحاء العالم.

يقدم الشكل رقم (1- 1) رؤية لما يحتاجه الطلاب للتنافس في العالم المؤتمت.

المهارات التي يحتاجها الأفراد للتنافس في الاقتصاد الرقمي، ومن يستطيع تعليمهم:

لا تعني الموجة القادمة من الأتمتة، أننا بحاجة إلى التخلي عن مفهوم العمل من أجل توفير لقمة العيش - بل تعني أننا بحاجة إلى رفع مستوى القوى العاملة لدينا، حتى يتمكن الأمريكيون من المنافسة والنجاح في الاقتصاد الجديد. نحن بحاجة إلى الاستفادة من المجالات

العديدة التي يتعلمها الناس لضمان أن يتحلى العاملون بالأنواع الأربعة من المهارات التي سيحتاجونها لمواجهة الروبوتات – والفوز.

شكل (1:1): هل يمكنك أتمتة هذا؟

التكنولوجيا والمجتمع:

بدأت التحولات المجتمعية التي تنطوي على التكنولوجيا في إحداث تأثير عميق على التدريس، البنية التحتية، الموارد، أصحاب المصلحة، والمتعلمين. وتتضمن الفرص وصولاً أكبر لإثراء محتوى الوسائط المتعددة؛ الاستخدام المتزايد للمقررات عبر الإنترنت التي تقدم فصولاً دراسية غير متاحة إلا عبر الإنترنت؛ انتشار أجهزة الحوسبة المتنقلة، التي يمكنها الوصول إلى الإنترنت؛ الدور المتزايد لأدوات الشبكات الاجتماعية في التعلم والنمو المهني؛ والاهتمام المتزايد بقوة الألعاب الرقمية لتحقيق تعلم أكثر تخصيصاً (Education Week, 2016). ولمتعلمينا بالتحديد، فإن جزءًا كبيرًا من عالمهم أصبح الآن متصلاً بالإنترنت بطريقة ما. وفهم هذه التحولات هو المفتاح لتطوير ثقافة التعلم التي تحقق احتياجات طلابنا بشكل أفضل مع إظهار القيمة لذوي العلاقة.

هناك اتجاه متزايد عندما يتعلق الأمر باستخدام الناس للتكنولوجيا، ويتمثل هذا في أن هذا الاستخدام يستمر في التنامي بشكل كبير. فما على الشخص اليوم إلا إلقاء نظرة خاطفة على مجموعات البيانات، المنشورات، وصحائف الوقائع Factsheets [8] التي يتم تجميعها سنويًا بواسطة مركز بيو للأبحاث[9] Pew Research Center (www.pewinter net.org/) ليس فقط لرؤية أحدث الاستخدامات فحسب، ولكن لمعرفة الاتجاهات التاريخية أيضًا . ولا شك أن انتشار التكنولوجيا وسهولة الوصول إليها قد أدى إلى تغييرات كبيرة في السلوك البشري. وقد أشارت دراسة أجريت من قبل أندريه كاسيرو ريبوليس (Andreu Casero-Ripollés 2012) أن استهلاك الشباب للأخبار كان موجهًا نحو وسائل الإعلام الجديدة، ولا سيما الشبكات الاجتماعية Social Networks ، بينما انخفض عدد قراء الصحف من الشباب. كما أن تقنيات الاتصال اللاسلكي واي فايWi-Fi[10] تعد عنصرًا أساسيًا في العالم الصناعي اليوم، ومع مرور الوقت، ستكون هي الوضع الطبيعي الجديد حتى في بعض أكثر المناطق الريفية والمعزولة في العالم. ولا شك أن الأطفال سوف يدخلون في المستقبل في سوق القوى العاملة التي تتأثر كثيراً بالتكنولوجيات الجديدة. ولتكون ناجحًا في اقتصاد يتسم بالتغير، فيجب على الطلاب تعلم التفكير الخوارزمي والحسابي، وحل المشكلات بمستويات مختلفة من التجريد (Jacob & Warschauer, 2018).

من الواضح أن غالبية طلابنا وذوي العلاقة بالمجال التعليمي والمعلمين والإداريين ينخرطون في الفضاءات الإلكترونية عبر الإنترنت، ولديهم وفرة من الوسائل للوصول إلى الإنترنت اليوم. وفي إطار هذه الفضاءات الإلكترونية، يخلقون ويتواصلون ويتعاونون ويتناقشون. ويحدث هذا عبر مجموعة متنوعة من المواقع الإلكترونية، ومن خلال استخدام كلٍ من الأدوات السائدة والأدوات الناشئة. ويجد الناس من جميع مناحي الحياة قيمة في مقدار الوقت الذي يقضونه في استخدام التكنولوجيا للتواصل مع الأصدقاء، قراءة المحتوى الرقمي، لعب ألعاب الفيديو، وخلق محتوى إلكتروني مميز خاص بهم. ومن الصعب إنكار المستوى العالي من المشاركة والتفاعل الذي يحدث حالياً، فكل ذلك يدعم المخرجات التي تدعي المدارس أنها تريد تعزيزها في المجال التعليمي. وهذا هو العالم الحقيقي الذي وُلد طلابنا فيه، والذي انغمس فيه جميع أفراد المجتمع الحالي. وفي هذا السياق، ينبغي أن يتحول الحديث هنا من الحوار الذي يركز على المواطنين والمهاجرين الرقميين، إلى الحوار الذي ينظر إلى الحقيقة القائلة بأن التكنولوجيا تتغلغل الآن في جميع جوانب حياة المجتمع تقريبًا. ومع استمرار تطور التكنولوجيا والعالم على حد سواء، سيستمر المتعلمون في التطور والتأقلم أيضاً . فلا يوجد أنسب من الوقت الحالي للمدارس، أن تنتهج هذا النهج وتقبل هذا التغيير الكبير.

ترسم الإحصاءات والحقائق التي يشاركها مركز بيو للأبحاث Pew Research Center بشكل مستمر صورة عامة عن الاستخدام المتزايد للتقنية من قبل المجتمع، واعتماد المجتمع عليها وافتتانه بها وبالتقنيات الأخرى. حيث أصبح الوصول إلى المعلومات في الوقت الحقيقي هو المعيار، وفي طليعة هذا المعيار الصعود والتطوير المستمرين لمواقع وسائل التواصل الاجتماعي. وفي الجانب الآخر، ومع الانتشار المتزايد لتكنولوجيا المحمول المتطورة، الأجهزة الرخيصة، والتطوير في تقنيات الاتصال اللاسلكي، يمكننا افتراض أن غالبية العالم سوف يكون متصلاً مع بعضه في وقت أقرب مما كنا نفكر فيه أو نتخيله. ولا شك أنه مع توفر مثل هذه المعلومات، فمن الأفضل أن تكون استباقيًا هنا، بدلاً من أن يكون نهجنا قائم على رد الفعل. فهل سيتم إعداد المتعلمين بشكل ملائم للعالم الجديد الذي يكاد يكون من المستحيل التنبؤ به بناءً على التقدم المتسارع في التكنولوجيا؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فماذا أنت على استعداد للقيام به لجعل فصلك الدراسي، مدرستك، منطقتك التعليمية، أو منظمتك تتحرك نحو اتجاه أفضل؟

لدى المجتمع اليوم شغف للوصول إلى الإنترنت وذلك لتحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، كما أنه يمتلك الآن الوسائل التقنية العديدة للتواصل بعدة طرق مختلفة. وللاستجابة لهذه التحولات النوعية، بدأ بعض القادة التربويين يدركون أن الهيكل المؤسسي الحالي ووظيفة مؤسسات التعلم لا تنسجم مع العالم الحقيقي الذي يتقدم باستمرار خارج أسوار المدارس. وأخيراً، تركز المحادثات هنا حول كيفية استفادة المدارس والقادة على حد سواء من الظواهر المرتبطة بهذه النهضة في العصر الرقمي. وعندما تتواصل المدارس تقنيًا بشكل ضئيل ، فإنها تستثمر الآن في تقنيات الشبكات اللاسلكية التي تربط مختلف المباني بالإنترنت. فوجود البنية التحتية أمر، ولكن استخدامها في تعزيز عملية التعلم وجوانب القيادة الأخرى أمر مختلف تمامًا. فلم يعد بإمكان المدارس اليوم أن تَحذر من المغامرة في عالم الشبكات الاجتماعية خلال ساعات اليوم الدراسي. فلدينا الآن جيل من المتعلمين الذين يشعرون بالارتياح بشأن الحماس حول استخدام الأدوات الرقمية للتعاون والتشارك، وذلك كمبدعين بدلاً من مستهلكين. فالدعوة الآن لجميع الأنظمة التعليمية والقادة تكمن في تمكين الطلاب للتعلم بطرائق قوية وهادفة لم يسبق لها مثيل من قبل.

تطور التغيير على نطاق واسع بوتيرة بطيئة للغاية[11] Snail's Pace ، وكان نتيجة للخوف، الافتقار إلى المبادرة، عدم الرغبة في التغيير، أو عدم معرفة من أين نبدأ. وقد أدى هذا إلى انقطاع طبيعي في التواصل في كثير من الحالات، بين المدارس وأولئك الذين تخدمهم - المتعلمين. ومع استمرار هذا الانفصال، تصبح المدارس بلا أهمية ومعنى لطلابنا، الذين يتوقون إلى - وبصراحة تامة يستحقون - المزيد من التعليم الذي يتلقونه. لقد حان الوقت لتحويل المدارس إلى مجتمعات تعلم نابضة بالحياة، ومتصلة بالآخرين، والتي تسمح بالوصول إلى العديد من السبل التي

يمكن أن تطلق العنان لإبداع المتعلمين. وسيؤدي هذا إلى زيادة المشاركة، وفي النهاية تحقيق الإنجاز. فمن خلال فهم مدى اعتماد جميع ذوي العلاقة على الإنترنت، يمكن للقادة تطوير استراتيجيات متنوعة لتبادل المعلومات بشكل أفضل، وتعزيز العلاقات العامة، والتعاون مع الممارسين الآخرين، واكتشاف الفرص لتحسين الثقافة المدرسية، والانفتاح على مسار لا يتوقف من تقبل الأفكار الجديدة والمبتكرة.

فالإنترنت ليست هي الشيء الوحيد الذي يستمر في التغيير. فالتطور في التقنيات الحالية، بالإضافة إلى طرح أدوات جديدة، خلق سوقًا للمدارس للاستفادة من مختلف هذه التقنيات. وقد تبنت المدارس هذه التقنيات التعليمية لتحقيق ما يلي:

- زيادة مشاركة الطلاب.
- تحسين التعلم (مثل: تحقيق درجات عالية في الاختبارات القياسية).
- تحسين الجدوى الاقتصادية للطلاب (مثل: زيادة قدرات الطلاب على النجاح في بيئات العمل الجديدة من خلال فرق العمل، والطلاقة التقنية، والإنتاجية العالية).
- سد الفجوة الرقمية (مثل: زيادة محو الأمية التكنولوجية لجميع الطلاب).
- زيادة الارتباط والاستخدام في العالم الحقيقي للأكاديميين.
- بناء مهارات القرن الحادي والعشرين (مثل: التفكير النقدي، والتفكير السليم، والوعي العالمي، ومهارات الاتصال، والمعلومات ومحو الأمية البصرية، والمنطق العلمي، والإنتاجية والإبداع) (Lemke, Coughlin, & Reifsneider, 2009).

يبدو أنه لا يوجد نقص في أدوات التكنولوجيا الموجودة التي تُستخدم لزيادة مشاركة الطلاب، والوصول إلى المعلومات وإدارتها، وتعزيز الإبداع، وتقييم المحتوى وتنظيمه، والمساعدة في إتقان المفاهيم. وسواء كان ذلك نتيجة الضغوط المجتمعية، أو أساليب التسويق، أو التحول في الرؤية، إلا أن تكنولوجيا التعليم أصبحت أكثر انتشارًا في المدارس. فبعض المدارس كانت بارعة في مواكبة هذه التغييرات، في حين أن العديد من المدارس الأخرى تخلَّفت بشكل كبير، مما خلق فجوة رقمية تعتمد إلى حد كبير على جودة التكنولوجيا التعليمية التي يستخدمونها، بدلاً من مجرد الوصول إلى الإنترنت (Herold, 2016). سيتم مناقشة كيفية استخدام هذه التكنولوجيا في نهاية المطاف، وفعاليتها النسبية في تحسين التدريس والتعلم والقيادة لاحقًا في ثنايا هذا الكتاب.

ولطالما اعتبرت أجهزة الحاسب الآلي المكتبية والمحمولة المعيار الأساسي، عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيا التعليم في المدارس. ومع تطور هذه الأجهزة، انخفضت أسعارها، مما أتاح إمكانية توفيرها وفق ميزانيات المدرسة بشكل كبير. فأجهزة الحاسب الآلي المحمولة اليوم أرخص بنسبة 99٪ مما كانت عليه في العام 1980 م. ولا عجب أن العديد من المدارس تستخدم هذه الأجهزة بوتيرة محمومة. كما استحدث العديد من موردي أجهزة الحاسب الآلي برامج التأجير، مما يجعل منتجاتهم أكثر جاذبية في الأوقات الاقتصادية الصعبة . وغنيٌّ عن القول، فإننا سنستمر في رؤية انخفاض الأسعار، ليس فقط فيما يتعلق بأجهزة الحاسب الآلي، ولكن في أنواع أخرى من التقنيات مع استمرار التقدم التقني.

بالإضافة إلى أجهزة الحاسب الآلي، فهناك العديد من التقنيات التعليمية الشائعة، التي يتم استخدامها في المدارس اليوم، والتي بدأت في إعادة تشكيل حقل التربية، إتقان المفاهيم، والتعلم المهني، وكذلك استهلاك وإنشاء المحتوى التعليمي. فيمكن أن تكون الاختيارات أمام قادة المدارس مربكة، مع الميزانيات المحدودة، وهنا ينبغي اتخاذ قرارات منطقية، للتأكد من أن أي عملية شراء هي الأكثر إفادة في تحسين عملية التعلم. ودعونا نلقي نظرة على بعض الأمور الشائعة لاستثمارات المدارس في مجال التكنولوجيا. فمن المهم أن نفهم على أية حال، أنه بمرور الوقت ستتطور الأدوات التقنية، وسيتم التخلص التدريجي من بعضها على مراحل. فيكمن الأساس هنا في التركيز على السبب وراء أن أداةً تكنولوجية معينة تعد استثمارًا سليمًا، وكيف ستحسن هذه الأداة من تعلم الطلاب.

السبورات التفاعلية والعروض:

يتذكر البعض منا أيام جهاز العرض أو الإسقاط العلوي Overhead Projector [12]، وذلك كقاعدة أساسية لعرض المعلومات أثناء التدريس المباشر. ولم يكن اختراع السبورات التفاعلية لاستبدال هذه القطعة التاريخية من التكنولوجيا فقط، لكنها قدمت تجربة تفاعلية في الفصل الدراسي لكل من المعلمين والطلاب على حد سواء. حيث تكمن جاذبية السبورات التفاعلية في إتاحة الفرصة لاستخدام الصور الديناميكية والتفاعلية، والرسوم المتحركة، والفيديو، والنصوص بحجم مرئي مناسب لكامل الفصل الدراسي(Lemke, Coughlin, & Reifsneider, 2009). فالتقدم في حِزَم البرمجيات التي تصاحب الشراء التقليدي للسبورات التفاعلية جعل مثل هذه الأجهزة أكثر جاذبية. حيث يمكن للمعلمين الآن الوصول إلى الدروس التفاعلية من الشبكة العنكبوتية العالمية (World Wide Web)، أو إنشاء المحتوى الخاص بهم، ومشاركة المحتوى مع الزملاء القريبين

والبعيدين، والاستفادة من تكنولوجيا استجابة الطلاب المتكاملة، وذلك لتسهيل تجربة تعلم أكثر اتصالًا للأطفال.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن السبورات التفاعلية ومختلف تقنيات العرض الأخرى، لها تأثير إيجابي على عملية التعلم. وفي هذا السياق، أجرى هايستيد ومارزانو Haystead and Marzano (2009) ما مجموعه (85) دراسة في (50) مدرسة مختلفة، ووجد أن للسبورات التفاعلية فوائد كبيرة في تحصيل الطالب في الظروف التالية: إذا كان لدى المعلم خبرة في التدريس ل (10) سنوات أو أكثر، واستخدم السبورات التفاعلية لمدة عامين أو أكثر، وتراوحت نسبة استخدامه لها ما بين (75 % - 80%) في الفصل الدراسي، ويمتلك ثقة عالية في استخدام التكنولوجيا. وبشكلٍ عام، عندما يتعلق الأمر بالفائدة المثلى من استخدام السبورات التفاعلية في الفصل الدراسي، فإن الأمر يتعلق بما يقوم به المتعلم وليس المعلم مع هذه الأجهزة، وذلك كوسيلة لفهم المفاهيم بشكل أفضل. فمن المهم جداً، ألا تكون أي وسيلة من تقنيات العرض هذه مجرد أداة عرض مبجلة في التدريس المباشر أو أداة للعرض التقديمي فقط.

الأجهزة اللوحية:

تعد الأجهزة اللوحية Tablets[13] خيارًا جاذباً للمدارس اليوم، لأنها أكثر قابلية للحمل من أجهزة الحاسب الآلي المحمولة، مما يجعلها أجهزة مهمة وجذابة للغاية للمبادرات الفردية 1:1 [14] أو تطبيق نماذج التناوب على مراكز العمل في بيئات التعلم المزيج. فالأجهزة اللوحية هي أداة تعليمية قوية، لأنها توفر الوصول إلى أدوات المعلومات للتعلم والإنتاجية الإبداعية، كما يمكن استخدامها في عملية البحث عن المعلومات. وفي هذا السياق، أجرى تاي Tay (2016) دراسة لمدة ثلاث سنوات، في مدرسة ثانوية للبنات حيث تم تجريب الأيباد iPad [15] من قبل نصف المدرسة. وقد تمت مقارنة البيانات التجريبية من خلال ملاحظة الدرس مع استطلاعات الرأي والمقابلات الجماعية لكل من المعلمين والطلاب. أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الأجهزة اللوحية (الأيباد)، مرتبط بالمزيد من المشاركة، والتعاون بين المتعلمين. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الطلاب الذين يستخدمون الأيباد، يؤدون بشكل أفضل لا سيما أولئك الطلاب الذين يكونون في أعلى أو أدنى مجموعات القدرات، وذلك أكثر من الطلاب الذين لا يستخدمون الأيباد في مجموعات مماثلة في امتحانات نهاية العام الدراسي . كما أظهرت نتائج دراسات أخرى أيضًا أن الأجهزة اللوحية تعمل على تحسين عملية التعلم عندما تستخدم كعنصر من عناصر التعلم القائم على المشاريع، وكذلك عندما تستخدم لدعم الطلاب في بيئة تعلم شاملة (Cheu-Jey, 2015; Maich & Hall, 2016)

وقد أدت التطورات الأخيرة في النشر الرقمي إلى إتاحة العديد من الكتب المدرسية التقليدية على الأجهزة اللوحية وذلك مقابل جزء بسيط للغاية من تكلفة النشر الورقي . وبالإضافة إلى ذلك، فلدى المدارس القدرة على إحلال الأجهزة اللوحية محل الكتاب المدرسي باهظ الثمن، والذي لا يزال ركيزةً أساسية في العديد من المدارس في جميع أنحاء العالم. فعلى سبيل المثال لا الحصر، يمكن للطلاب والمعلمين الوصول إلى آي تيونز يو iTunes U [16] مجانًا، وكذلك الوصول إلى مقررات كاملة من المحتوى التعليمي لمدارس المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر[17] K –12 . ولقد هيمنت شركة أبل Apple على سوق الأجهزة اللوحية بجهازها اللوحي الآيباد، والذي تم إطلاقه في العام 2010 م. وحتى مع هذه الهيمنة للجهاز اللوحي الآيباد، فقد أصبحت سوق الأجهزة اللوحية مشبعة بمنافسة شديدة من الأجهزة اللوحية أندوريد تابليت Android tablets مثل تلك المصنعة من قبل مجموعة متنوعة من الشركات. واعتبارًا من العام 2019 م، دعم متجر تطبيقات شركة أبل، أكثر من 2 مليون تطبيق على الآيباد iPad ، بينما يتيح متجر أندرويد Android للمستخدمين الاختيار من بين (3.8) مليون تطبيق.

الكاميرات الوثائقية:

تشبه هذه الأجهزة إلى حد بعيد أسلافها من الأجهزة كجهاز العرض أو الإسقاط العلوي. ترتبط كاميرات المستندات[18] بجهاز عرض من أجل عرض صورة، أو أي شيء يوضع تحت الكاميرا. وما يجعل هذه الأجهزة أكثر ديناميكية هي قدرتها على تسجيل كلٍ من الفيديو والصوت، وهي ميزة مفيدة تسمح للمعلمين بتسجيل الدروس والملاحظات وإتاحتها لطلابهم من خلال موقع إلكتروني أو لإنشاء دروس مقلوبة .Flipped Lessons[19] . يمكن حتى للطلاب استخدامها لعرض أعمالهم أو أفكارهم على كامل الصف. فهي فعالة من حيث التكلفة، وصغيرة الحجم، كما يمكن حملها بسهولة. كما أن بعض النماذج من هذه الكاميرات تستخدم التكنولوجيا اللاسلكية، ولا تتطلب أن تكون متصلة بجهاز العرض المرئي.

الحاسب الشخصي بنظام كروم، كروم بوك Chromebook[20]:

طورت شركة جوجل Google هذا الجهاز الفريد من نوعه الذي لا يحتوي على نظام تشغيل أو محرك أقراص صلب. فعند تشغيل الحاسب الآلي، يتصل مباشرة بالإنترنت، وتستغرق العملية برمتها حوالي (10) ثواني. فأجهزة الحاسب الآلي الشخصي بنظام كروم بوك Chromebooks رخيصة وسهلة الاستخدام، مما يجعلها شائعة لدى المدارس ذات الميزانية المحدودة، وكذلك موظفو الدعم الفني. ومع انتشار شبكة الواي فاي Wi-Fi الآن في المدارس عبر العالم وفي جميع المنازل، أصبح الجهاز المعتمد على الإنترنت عملياً للطلاب (Jesdanun, 2017

). تبلغ تكلفة العديد من النماذج مئات من الدولارات أقل من أجهزة الحاسب الآلي المحمولة العادية والأجهزة اللوحية Tablets الشائعة. يمكن للمستخدمين إنشاء ملف تعريفي مجاني في جوجل Profile Google ، ومن ثم تسجيل الدخول إلى أي جهاز كروم بوك للوصول إلى حسابهم في جوجل Google، أو المواقع الإلكترونية المفضلة لديهم، أو التطبيقات الإلكترونية المستندة على الشبكة العنكبوتية، والتي أضافوها إلى حساباتهم. حتى أن هناك وظائف حالياً يمكن الاستفادة منها من خلال تطبيقات معينة، والتي لا تتطلب بدورها اتصالاً بالإنترنت.

لقد أتاحت جميع العوامل المذكورة أعلاه جهاز الحاسب الآلي الشخصي بنظام كروم بوك خيارًا منطقيًا للمدارس كالجهاز الملائم للمبادرة الفردية 1:1. فإلى جانب السعر والإدارة، وُجد أن هذه البرامج تؤدي إلى فوائد أكاديمية كبيرة بين المتعلمين. كما أجرى تشنغ ، وارشاور ، لين ، وتشانغ Zheng, Warschauer, Lin ,&(2016) Chang تحليلً شمولياً(بعدياً)-Meta-Analysis[21]، لمدة (15) عاماً على عدد من الدراسات البحثية القيمة التي ركزت على المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر k-12 ، في المدارس التي منحت الطلاب أجهزة حاسوبية. وباستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل الدراسات المكتملة بالفعل، وجدوا أن متوسط استخدام برامج الحاسب الآلي المحمول للمبادرات الفردية 1 :1 كان لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على درجات اختبار الطلاب في المواد الدراسية في اللغة الإنجليزية/مهارات اللغة، الكتابة، الرياضيات، والعلوم، بالإضافة إلى توفير دعم متواضع لتحقيق المهارات المطلوبة في القرن الحادي والعشرين.

أجهزة النسخ المتطابقة:

تعكس هذه الأجهزة ما هو موجود بالضبط على الأجهزة الرقمية مثل أجهزة الحاسب الآلي المحمولة، الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية، دون عناء استخدام الأسلاك. ولدى تلفزيون أبل Apple TV[22] القدرة على عكس الشاشة من أي جهاز أبل آخر إلى جهاز العرض أو التلفزيون. يتصل تلفزيون أبل مباشرةً إما مع جهاز العرض ذو الواجهة متعددة الوسائط عالية الوضوح إتش دي إم أي[23] High-Definition Multimedia Interface (HDMI) ، أو منفذ الواجهة متعددة الوسائط عالية الوضوح أتش دي إم أي في التلفزيون. وعند تمكين إعدادات النسخ المطابقة على أي جهاز من أبل، تظهر الصورة على شاشة التلفزيون أو جهاز العرض . ولقد بدأت العديد من المدارس الآن في شراء واستخدام تلفزيون أبل، وجهاز العرض ذو الواجهة متعددة الوسائط عالية الوضوح High-Definition Multimedia InterfaceH (HDMI), والآيباد لإنشاء اتصال لاسلكي مع السبورات التفاعلية .Interactive)Whiteboard IWB) وأفضل ما في الأمر، أن تكلفة هذا الإعداد الرائع أقل بكثير من تكلفة السبورات التفاعلية، لكنها مع ذلك تبقي على كل الفوائد

المتحصلة من استخدام هذه التقنية. وليست تقنية تلفزيون أبل الخيار الوحيد. بل تسمح تقنية كروم كاست Chromecast [24] من شركة جوجل بانعكاس الشاشة على أجهزة أندرويد Android لعرض صفحات الشبكة العنكبوتية من أي نوع من أجهزة الحاسب الآلي.

الواقع المعزز والافتراضي:

لدى كل من الواقع المعزز (Augmented Reality (AR[25] والواقع الافتراضي Virtual Reality (VR)[26] القدرة الفائقة على تغي ر إدراكنا للعالم من حولنا، وبدورها تقدم هذه التقنيات للمتعلمين طرائق معززة لمعرفة المفاهيم المطلوبة .

فالواقع المعزز (Augmented Reality (AR هو المكان الذي يتم فيه تعديل وتحسين الحياة الحقيقية من خلال مشاهد وصور يتم إنشاؤها بواسطة الحاسب الآلي. ومن الأمثلة الرائعة التي يمكن للكثير منا الإشارة إليه هو بوكيمون قو Pokemon Go [27] وبمراجعة البحوث الحالية، أشارت الدراسة التي أجريت من قبل سعيدان وعبد الحليم ويحيى Saidin, Abd Halim, and Yahaya (2015) ، أن الواقع المعزز Augmented Reality (AR) لديه إمكانات جيدة لجعل عملية التعلم أكثر نشاطًا، وفاعلية، وهادفة. والسبب في ذلك أن تقنياتها المتقدمة تُمكن المستخدمين من التفاعل مع التطبيقات الافتراضية وفي الوقت الفعلي، وكذلك تُكسب المستخدم الخبرات الطبيعية. وفي سياق التعليم بصفة عامة، تسمح للطلاب بأن ينغمسوا في تجارب واقعية، وبالتالي زيادة الصلة بالواقع مما يسمح بفهمه بشكل أعمق.

ويدعو الواقع الافتراضي Virtual Reality (VR) من ناحية أخرى المستخدمين إلى العالم الاصطناعي الذي يتكون من الصور والأصوات التي تتأثر بأفعال الطالب الذي يتعرض لها. يتم توفير بيئة التعلم هذه من خلال استخدام جهاز مشاهدة يوضع على الرأس، ويتضمن هذا الجهاز وحدات ذات جودة عالية ، مثل أوكولوس رفت Oculus Rift التي تبلغ قيمتها حوالي (500) دولار أمريكي، أو Google Cardboard[28] الرخيصة الثمن من شركة جوجل التي تتراوح قيمها من(10) إلى (15) دولار أمريكي. كل ما يجب على المرء القيام به مع الوحدة الأخيرة هو إدراج هاتف ذكي الذي يتم تحميله بتطبيقات متوافقة، معظمها مجاني، مثل Google Expeditions[29] . تستخدم المدارس الواقع الافتراضي (Virtual Reality (VR للرحلات الميدانية الافتراضية وإنشاء المحتوى، والتعلم عن بعد، وتحسين التعاون والتعلم القائم على الألعاب، والتحقق من مفاهيم معينة بمزيد من التفصيل.

وكان هناك ارتفاع مستمر في استخدام محتوى الواقع الافتراضي لتعزيز عمليتي التعليم والتعلم في بيئات ثلاثية الأبعاد 3-D Environment. فمن أجهزة عرض مرئية متخصصة إلى حلول التعلم البصري، يستمر مزودو المحتوى في بناء وتصميم منتجاتهم لغمر الطلاب في بيئات التعلم الافتراضي حيث لا يرون هذه البيئات فقط، بل يسمعونها ويشعرون بها أيضاً. وهذه التقنيات لها تأثير إيجابي على عملية التعلم . بدأت شركة جي تي إم كونسبت JTM من روك إيرلاند Rock Island في ولاية إلينوي , Illinois بالولايات المتحدة الأمريكية في جمع البيانات عن التأثير التعليمي لمحتواها ثلاثي الأبعاد 3-D Content في العام 2003 م، وكانت النتائج مثيرة للإعجاب. أظهرت البيانات أن الطلاب الذين مارسوا المحاكاة ثلاثية الأبعاد 3-D Simulations ارتفعت درجاتهم الفصلية بشكل كبير عما كانت عليه في الاختبار القبلي، وتفوقوا كذلك على المجموعة الضابطة التي حصلت على التعليم التقليدي (Gordon, 2010) كما أظهرت دراسة أخرى أصغر، أن الطلاب الذين مارسوا الدروس ثلاثية الأبعاد 3-D Lessons تحسن مستواهم التعليمي بمتوسط بلغ (32%) عن الاختبار القبلي والبعدي، مع تحقيق فوائد كبيرة في كل مجموعة فرعية. وأظهرت دراسة تحليلية شاملة أجريت من قبل ميرشانت، جويتز، سيفوينتس، كيني-كونيكت و ديفيس Merchant, Goetz, Cifuentes, Keeney-Kennicutt, and Davis (2014) أن التعليم القائم على الواقع الافتراضي كان فعالاً في تحسين مخرجات التعلم.

الحوسبة السحابية:

يشير هذا المصطلح إلى أي خدمة مستضافة يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت حيث استثمرت العديد من المدارس في الخوادم الافتراضية، والتي تعتبر أكثر فعالية من حيث التكلفة من الخوادم التقليدية. وأصبح استخدام المدارس والإداريين، ل «السحابة » Cloud[30] طريقة أكثر فعالية وكفاءة لإدارة المستندات، والمشاريع والمعلومات العامة، حيث يمكن تخزينها والوصول إليها جميعًا من أي مكان. وقد أدى ذلك إلى اعتماد إما جوجل سويت Google's Suite [31] ذي الأدوات المجانية، أو مايكروسوفت أوفيس 365 Microsoft Office 365 من قبل العديد من المدارس والمعلمين على حد سواء. وحيث إن الحوسبة السحابية فعالة من حيث التكلفة وجاذبة، تخشى كثير من المدارس من فقدان السيطرة على معلومات الطالب الخاصة، وبصورة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

يعد قانون الحقوق التعليمية والخصوصية الأسرية (The Family Educational Rights and Privacy Act FERPA)[32] ، قانوناً اتحادياً، والذي يحمي خصوصية سجلات تعليم الطلاب. ويطبق هذا القانون على جميع المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية التي تتلقي

الأموال بموجب برنامج مطبق من وزارة التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية . ولا يقدم قانون الحقوق التعليمية والخصوصية الأسرية الكثير من التوجيه للمدارس بشأن اختيار واستبقاء مقدمي الخدمات السحابية والعلاقات الناجمة عن ذلك. ولكن الخبر السار لقادة المدارس هنا، أنه لا شيء في قانون الحقوق التعليمية والخصوصية الأسرية يمنع المدارس من استخدام الخدمات القائمة على الحوسبة السحابية، وتبعاً لذلك تبنت المدارس هذه الحلول في جميع أنحاء البلاد. وعند التعاقد مع أي حل للحوسبة السحابية، ينبغي أن يكون واضحاً أن الطرف الذي يتم الكشف عن المعلومات له، لن يكشف بدوره عن هذه المعلومات لأي طرف آخر بدون موافقة مسبقة من الوالدين أو الطالب المؤهل. وإذا لم يتم استيفاء هذا الشرط، فإن ذلك يعد انتهاكاً صريحاً لقانون الحقوق التعليمية والخصوصية الأسرية.

كما يتعامل قانون حماية خصوصية الأطفال على الإنترنت (COPPA)[33] (U.S.C. 6501–6506) The Children's Online Privacy and Protection Act، مع المواقع الإلكترونية، والتطبيقات البرمجية، وغيرها من جهات التشغيل على الإنترنت التي تجمع البيانات والمعلومات الشخصية من الأطفال تحت سن) 13 (عاماً. كما يمكن للمدارس أن تمنح موافقة قانون حماية خصوصية الأطفال على الإنترنت The Children's Online Privacy and Protection Act (COPPA) في الحالات التي يتم فيها استخدام تلك الأداة لأغراض تعلمية فقط. عندما يمكن تحديد الموافقة بالنيابة عن الوالدين، ينبغي على المدارس أن تضمن الامتثال لقانون حماية خصوصية الأطفال على الإنترنتThe Children's Online Privacy and Protection Act (COPPA) ، عن طريق فحص المنتجات بدقة، وتوفير المعلومات المناسبة للآباء. كما ينبغي أن تتضمن المعلومات أسماء المواقع أو الخدمات التي وافقت المدرسة عليها بالنيابة عن الوالدين بالإضافة إلى معلومات عن الممارسات الأمنية وممارسات مشاركة المعلومات لهذه المواقع والخدمات الإلكترونية. إذا كنت مقيمًا في بلد غير الولايات المتحدة الأمريكية تأكد من الإشارة إلى قوانين الخصوصية الخاصة ببلدك من حيث صلتها بحماية هوية الطلاب عند استخدام الأدوات الرقمية في المدارس.

الأدوات المستندة إلى الويب:

هناك العديد من التطبيقات داخل السحابة التي يشار إليها عادة باسم أدوات الويب. العديد من هذه الأدوات مجانية وتعمل على تعزيز الكفاءات الأساسية مثل التعاون، والتواصل، والإبداع، وريادة الأعمال، والوعي العالمي. وهذه الأدوات دائماً ما تبرز، وتندثر، وتتطور. وبالتالي، فلا جدوى من رصد القائمة المفضلة. تكمن الصعوبة في إيجاد أفضل الأدوات لدعم احتياجاتك واحتياجات الطلاب في التعرف عليهم في الفضاءات الرقمية. فأدوات وسائل التواصل الاجتماعي

مثل تويتر Twitter ، والمدونات Blogs ، ومنتديات المناقشة الرقمية Digital Discussion Forums أصبحت مقبولة على نطاق واسع كوسائل للنمو المهني. وتكمن السلبيات الوحيدة لتطبيقات الويب بأنها مجمعة مع بعض بشكل عام مع مواقع التواصل الاجتماعي السائدة مثل الفيس بوك Facebook واليوتيوب .YouTube وكنتيجة لذلك، تحجبهم العديد من المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وتحظر الوصول إليهم، إذ يشعرون بأن استخدامها يعد انتهاكًا لقانون حماية الأطفال على الإنترنت 20U.S.C. 6801, 6777, 9134 [2003]; 47 U.S.C. § 254) The Child Internet Protection Act (CIPA) ([2003]وقد سن الكونغرس الأمريكي قانون حماية الأطفال على الإنترنت في العام 2000 م، وذلك لمعالجة المخاوف بشأن وصول الأطفال إلى محتوى غير لائق عبر الإنترنت. وقد قدمت هيئة الاتصالات الفيدرالية التفاصيل التي تحتاج المدارس إلى معرفتها بشأن قانون حماية الأطفال على الإنترنت كما يلي:

يجب أن تقر المدارس بأن لديها سياسة أمان لاستخدام الإنترنت، التي تتضمن بدورها تدابير حماية تقنية كافية. ينبغي أن تحظر أو تفرز تدابير الحماية وصول الإنترنت إلى الصور التي تكون: (أ) بذيئة، (ب) تستغل الأطفال في المواد الإباحية، أو (ج) ضارة على القاصرين (فيما يتعلق بأجهزة الحاسب الآلي التي يتم الوصول إليها بواسطة القصر. وقبل اعتماد سياسة أمان الإنترنت هذه ينبغي أن توفر المدارس والمكتبات إشعاراً معقولاً وأن تعقد على الأقل جلسة استماع واحدة أو اجتماع لتوضيح المقترح.

إذاً لماذا تمنع غالبية المدارس هذه الأدوات المدهشة؟ يدرك قادة المدرسة قانون حماية الأطفال على الإنترنت جيداً. ولكن يتم تضليلهم عندما يتعلق الأمر بالوصول إلى التطبيقات الرقمية المستندة إلى الويب. كل ما يتطلبه قانون حماية الأطفال على الإنترنت لكي تكون المدارس مؤهلة للحصول على تمويل المعدل الإلكتروني E-Rate [34]، هو أن تكون المواقع الإلكترونية غير الملائمة ممنوعة. وفي مقابلة أجريت في العام 2011 م، مع كارين كاتور Karen Cator المشرف على تكنولوجيا التعليم في وزارة التعليم بالولايات المتحدة الأمريكية Department of Education's director of education technology أوضح أن الوصول إلى يوتيوب YouTube ومواقع وسائل التواصل الاجتماعي المماثلة لا ينتهك قانون حماية الأطفال على الإنترنت، ولا ينبغي حظر المعلمين من استخدام الأدوات القائمة على الويب (Barseghian, 2011). فالمغزى هنا هو أنه ينبغي أن يصبح القادة دعاة لاستخدام تطبيقات الويب في المدارس،

والعمل مع جميع أصحاب المصلحة لخلق بيئة فاعلة تركز على الاستخدام المسؤول. ينبغي أن يكونوا نشطين في خلق والحفاظ على بيئة آمنة عبر الإنترنت للطلاب وكذلك سياسات استخدام مقبولة (Acceptable Use Policies (AUP's ، التي تعالج سوء الاستخدام، وكذلك ضمان توفر الإشراف المناسب في جميع الأوقات.

كما هو الحال في هوية الطالب، إذا كنت مقيماً في بلد بخلاف الولايات المتحدة الأمريكية، تأكد من الإشارة إلى قوانين بلدك المحددة، من حيث صلتها بإبقاء الطلاب آمنين عند استخدام الأدوات الرقمية في المدارس.

التكنولوجيا المتنقلة:

كما ذكرنا سابقاً في هذا الفصل، تستمر التكنولوجيا المتنقلة (مثل: الهاتف المحمول، والأجهزة اللوحية، والقارئات الإلكترونية) في الانفجار في السوق وفي المنازل. لم يمر هذا الاتجاه دون أن يلاحظه أحد في عالم التعليم. إذ وجدت المدارس والقادة في العديد من المجالات القيمة في شراء التكنولوجيا المتنقلة لمبادرات 1:1 (جهاز لكل طالب)، بينما اختار البعض الآخر برامج أكثر فعالية من حيث التكلفة التي تستخدم التكنولوجيا التي يمتلكها الطلاب بالفعل. وهذه المبادرات الأخيرة الشائعة يُشار إليها إما بمبدأ إحضار جهازك الخاص (Bring Your Own Device (BYOD) ، أو إحضار برامج التكنولوجيا الخاصة بك Bring (Your Own Technology (BYOT) . بغض النظر عن الاختصار، يتم إنشاء البيئات الرقمية الغنية مع بدء القادة في إعادة التفكير في السياسات الحالية، التي تحظر الوصول إلى المواقع الإلكترونية التي لها قيمة تعليمية، وتمنع استخدام الأجهزة المملوكة للطلاب التي يمكن الاستفادة منها في عملية التعلم. ولدى أجهزة التعلم المحمولة إمكانات كبيرة، إذ يمكن استخدامها من قبل مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة للتقييم، وتنظيم المحتوى، والبحث، والتنظيم، والتعاون في المشاريع، وتوثيق الجولات الصفية، وتدوين الملاحظات. كما نوقش سابقاً في هذا الفصل، أشار بحث أجري من قبل تشنغ وآخرون Zheng et al. (2016(أن التعلم المتنقل Mobile Learning[35] أدى إلى تحسين نتائج تعلم الطلاب.

مؤتمرات الفيديو:

مع تطور الإنترنت، تطورت كذلك تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو. مضى وقت طويل منذ الأيام التي كانت فيها مثل هذه الأداة متاحة في المدارس في المناطق الغنية فقط أو من خلال منح ضئيلة. وكل ما يحتاج الفرد إليه الآن هو جهاز مزود بكاميرا على الويب (الحاسب الآلي المكتبي، الحاسب الآلي المحمول، الحاسب الآلي اللوحي، أو الهاتف الذكي(، واتصال بالإنترنت، وإما

برنامج أو تطبيق)مثل: سكايب Skype ، فيس تايم FaceTime ، أدوبي كونيكت Adobe Connect ، جوجل هانق اوت Google Hangouts ، زووم)Zoom لإنشاء بث عبر الفيديو. ولدى المدارس الآن الوسائل للقيام برحلات ميدانية افتراضية، والتواصل مع المؤلفين، والتعاون مع الزملاء من جميع أنحاء العالم. وباستخدام أدوات مثل الفيس بوك Facebook ، والبث المباشر عبر اليوتيوب YouTube Live ، لا يمكن للمدارس بث الأحداث الحية فحسب، لكن يمكنها حتى أرشفة اللقطات لعرضها في وقت لاحق.

موارد التعليم المفتوحة:

يشار إلى هذه الموارد عادةً باسم موارد التعليم المفتوحة Open Education Resources (OER) ، وهي متاحة على الإنترنت مجانًا. وهي تتكون من نص، أو وسائل إعلام، أو موارد رقمية أخرى ذات ترخيص مفتوح، والتي يمكن استخدامها لدعم وتعزيز التدريس والتعلم والتقييم. كما يمكن استخدام بعض أصول الموارد التعليمية المفتوحة لأغراض بحثية. تعد موارد التعليم المفتوحة المتوفرة على هذا الرابط (www.oercommons.org) محتوى رائعاً يمكن تجربته. فهي مكتبة رقمية عامة تحتوي على العديد من الموارد التعليمية المفتوحة، حيث يمكنك الاستكشاف، والإنشاء، والتعاون مع المعلمين حول العالم وذلك لتطوير المناهج الدراسية. يمكنك هنا الوصول إلى خطط ومشروعات الدروس التي تتسق بدورها مع مجالات محتوى معينة، ومعايير، ومستويات التعليم المختلفة.

إن أحد أهم التطورات الحديثة في تكنولوجيا التعليم كان توافر محتوى الموارد التعليمية المفتوحة ومقررات كاملة من بعض أعرق الجامعات وأساتذة الجامعات في البلاد مجاناً. ولقد بدأت هذه النقلة النوعية مع معهد ماساتشوستس للتقنية Massachusetts Institute of Technology (MIT) ، الذي آمن بأن إتاحة مناهج التدريس المفتوحة Open Courses Ware (OCW) [36] سيعزز من التعلم البشري في جميع أنحاء العالم من خلال توفير شبكة من المعرفة (Vest, 2004). وتعد جامعات هارفارد Harvard، وييل Yale ، وستانفورد Stanford ، وميشيغان the University of Michigan عينة من بعض الجامعات التي توفر إمكانية الوصول إلى مناهجها الدراسية عبر الإنترنت من خلال مساق هائل مفتوح عبر الإنترنت ([37] Massive Open Online Courses (MOOC's.

تتضمن مناهج التدريس المفتوحة (Open Courses Ware (OCW المحتوى في شكل المحاضرات الجامعية، والملاحظات، والواجبات، مع تركيز محدود على الانسجام. أما المساق الهائل المفتوح عبر ا لإنترنت (Massive Open Online Courses (MOOC's من جهة

أخرى، فهو يتمحور حول مناهج طويلة تتسق مع التعلم عبر الإنترنت. وفي هذا السياق، يتم جدولة المحاضرات من قبل الأساتذة، أو الميسرين مع المواعيد النهائية المرتبطة بها، والمهام، والتقييمات، والمشاركة المجتمعية. وتحمل سهولة الوصول والجودة إلى المساق الهائل المفتوح عبر الإنترنت وعوداً كبيرة لتوفيرها إلى الطلاب والمعلمين مع المزيد من خيارات التعلم الشخصية والتي يمكن من خلالها تلبية الاحتياجات المتنوعة. فإذا أردت أنت أو رغب أحد طلابك في الوصول إلى مثل هذه الموارد المذهلة، وفرص التعلم المجاني، يمكنك الرجوع إما إلى موقع كورسيرا (Coursera (www.coursera.org [38] أو موقع إيديكس (www.edx.org) edX [39]حيث يتم توفير مثل هذا المحتوى.

التدريس الافتراضي:

يُعرف أيضًا باسم التعليم الإلكتروني أو التعلم عن بعد، وهذه خدمة يمكن للمدارس الاستثمار فيها، وهي متاحة للطلاب في أي مكان وفي أي وقت. يمكن أن تزيد المدارس التقليدية من عدد المقررات الحالية بمئات المقررات الجديدة والتي تلبي احتياجات الطلاب. تتضمن الخصائص الرئيسية للمدارس الافتراضية تحقيق الساعات المعتمدة للدراسات المكملة لبعضها في الحرم الجامعي المحلي، وقدرة الطلاب على العمل بالسرعة التي تناسبهم، والتعليمات متاحة على مدار السنة، كما يتم تدريس المقررات من قبل المعلمين المؤهلين تأهيلاً عالياً، كما أن هناك مجموعة واسعة من المقررات المتاحة والتي يتم تحديثها بشكل مستمر(,Kelly, McCain, & Jukes) .2009

يمكن أن يحدث التسليم الإلكتروني الذي توفره المدرسة الافتراضية باستخدام الاتصال المتزامن، الذي يشارك فيه جميع الطلاب بالصف الدراسي في نفس الوقت، أو عبر الاتصال غير المتزامن، والذي يمكن من خلاله فصل المشاركين بحسب الوقت المتاح (Mielke, 1999). وفي المقررات المتزامنة، يلتقي الطلاب مع المعلم مباشرة في أوقات محددة. ويتم توفير المحتوى باستخدام تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو، ويسلم الطلاب واجباتهم المدرسية للمعلم عند إنجازها. وفي المقررات غير المتزامنة، يمكن للطلاب الوصول إلى المواد التعليمية في أوقات مناسبة لهم، ولكن يتم إنجاز العمل والواجبات خلال فترة زمنية محددة. كما هو الحال في المقررات المتزامنة، ترسل الواجبات إلى معلمين معتمدين. يوفر التعليم الاف راضي للطلاب فوائد كبيرة، بما في ذلك الراحة فيما يتعلق بالزمان والمكان (LeLoup & Ponterio, 2000). ومن المزودين المشهورين في هذا المجال، المدرسة الثانوية الافتراضية (/ the Virtual High School (vhslearning.org

، والمدرسة الافتراضية بفلوريدا the Florida Virtual School (www.flvs.net/ Pages/default.aspx)، والتي يمكن الوصول إليها من جميع أنحاء العالم.

الألعاب:

كان يعتقد منذ فترة طويلة أن الألعاب للإلهاء فحسب، في حين أن الدراسات والبحوث لها قصة مختلفة حول دور الألعاب في التعليم. استنبط جيمس جي (James Gee (2007 (36) مبدأً في التعليم من دراسته عن التعلم المعقد والموجه ذاتياً الذي يضطلع به كل لاعب كلما يصادف ويتقن لعبة جديدة. ويقترح أن الالتزام بهذه المبادئ يمكن أن يغير التعلم في المدارس لكل من المعلمين وأعضاء هيئة التدريس والأهم من ذلك، الطلاب . وجد ستيف جونسون في دراسته Steve Johnson (2006) أن ألعاب الفيديو من تتريس[40] Tetris إلى ذا سيمز The Sims [41] إلى قراند أوتو Grand Auto[42] (GA)زادت من درجات اختبار الذكاءIntelligence Quotient (IQ)[43] وطورت القدرات المعرفية، والمهارات التي لا يمكن للكتب حتى دعمها. في دراسة على أكثر من (500) طالب في الصف الثاني وجد ويكسلر وآخرون Wexler et al. (2016) أن درجات الرياضيات والقراءة لدى الطلاب في الاختبارات المدرسية، ازدادت بشكل ملحوظ لدى الأطفال الذين يستخدمون لعبة تدريب الدماغ خلال العام الدراسي أكثر من الأطفال في الفصول الضابطة. كما كان التأثير على درجات التحصيل في الرياضيات أكبر مما تم الإبلاغ عنه فيما يتعلق بالتعليم وفق مبادرة 1:1 tutoring 1:1 ، وكان التأثير على درجات القراءة أكبر مما تم الإبلاغ عنه في برامج القراءة الصيفية.

بدأت بعض المدارس المبتكرة في اغتنام الفرصة مع الألعاب التعليمية من خلال الاستثمار في أجهزة الألعاب الشهيرة مثل نينتندو وي Nintendo Wii [44] ومايكروسوفت إكس بوكس Microsoft's Xbox[45]. يمكن استخدام هذين النظامين لدعم أنماط التعلم اللمسية والحركية. وهذا مهم، إذ أظهرت الدراسات والأبحاث أن الطلاب يتعلمون بسرعة أكبر، وبشكل أسهل عند توفر تعليمات عبر أساليب متعددة أو من خلال مجموعة متنوعة من الوسائط (Lemke, 2008). ويستمر العديد من الباحثين في البناء على مثل هذه الدراسات، والاستمرار في إيجاد تأثيرات إيجابية للألعاب على عملية التعلم (IGI Global & Information Resources Management. Association, 2018)وكانت أحد أهم الألعاب هي ماين كرافت Minecraft(minecraft.net) [46] وهي لعبة بناء العالم التي تبناها بعض المعلمين لتعليم الفيزياء، والجغرافيا، واللغة الإنجليزية. وهناك أداة مثيرة أخرى هي في آر كويست VR Quest ، حيث يمكن للطلاب تصميم ألعاب واقع افتراضي ثلاثية الأبعاد متسقة مع كافة المعايير. ولتعلم المزيد في هذا السياق، يمكنك الاطلاع على الموقع الإلكتروني .www.vrquest.net

المتعلم الجديد:

لقد تغير طلابنا بشكل جذري. لم يعد طلاب اليوم هم الطلاب الذين صمم نظامنا التعليمي لتعليمهم

- Mark Prensky (2001, p. 1)

لقد تغير العالم، كما تغير المتعلمون فيما يتعلق بمسؤولية المدارس عن التعليم. قد يشار إليهم بجيل ال أي iGeneration [47]، جيل الألفية Millennials ، أو الجيل واي Generation Y [48]. وسواء أحببنا ذلك أم لا، فالطلاب اليوم مغمورون في بيئة غنية بالأدوات والوسائط الرقمية. أصبحت هذه الأدوات رموزاً للمكانة، ووسائل للاتصال، وأدوات لتنظيم العصر الرقمي. يتفق الكثير من الناس كذلك بأن هذه الأدوات أصبحت \المركز العصبي للطالب، لأن الكثير من حياة الطلاب تتأثر الآن بأدوات هذا العصر. يبدأ الجذب في نهاية المطاف في سن صغيرة وبريئة. كل ما على المرء أن يفعله هو ملاحظة تصرف طفل صغير مع الآيباد iPad ، أو ملاحظة طفل أكبر قليلاً عندما يبني عالماً افتراضياً من خلال ماين كرافت Minecraft ، أو عندما يكون منغمساً في لعبة فورت نايت Fortnite[49]. هل لاحظت ما يكفي، من الصعب إنكار كيف تثير التكنولوجيا الفضول، وتشعل البراعة، وتعزز التعاون.

ينخرط الطلاب في عوالمهم الرقمية، وهم يتعلمون بدوننا. لقد أصبح التعلم عملية أكثر نشاطًا بسبب سهولة الوصول إلى المعلومات على شبكة الإنترنت وتوفر مجموعة واسعة من الأدوات التي تدعم التعلم البنائي. يقوم الطلاب ببناء المعنى من خلال استخدام التكنولوجيا بطرائق ذات صلة، وهادفة، وممتعة.

ينبغي على قادة المدارس الاعتراف بأن المتعلمين اليوم «متصلون » بشكل مختلف وذلك نتيجة التعلم التجريبي الذي يجري خارج المدرسة. تتعارض أساليب التعلم لدى المتعلم الرقمي النشط مع أساليب وتفضيلات التدريس التقليدية. كيف يمكننا تلبية احتياجات هؤلاء المتعلمين الفريدين إذا كانت ممارساتنا تناسب فترة زمنية انقضت منذ أمد بعيد؟ حدد إيان جوكس Ian Jukes ، تيد ماكين Ted McCain ، ولي كروكيت and Lee (2010) Crockett الخصائص التالية لمتعلمي اليوم والانقطاعات الناجمة التي يتعرضون لها في المدارس:

- يفضل المتعلمون الرقميون الوصول إلى المعلومات بسرعة من مصادر إعلامية متعددة، ولكن العديد من المعلمين يفضلون إصدار المعلومات بشكل بطيء ومحكم عن المعلومات من مصادر محدودة.

- يفضل المتعلمون الرقميون المعالجة المتوازية وتعدد المهام، ولكن العديد من المعلمين يفضلون المعالجة الخطية والمهام الفردية أو التعدد المحدود للمهام.

- يفضل المتعلمون الرقميون الوصول العشوائي إلى المعلومات المتاحة على الوسائط المتعددة ذات الارتباط التشعبي، لكن العديد من المعلمين يفضلون تقديم المعلومات بشكل خطي ومنطقي وتتابعي.

- يفضل المتعلمون الرقميون التعلم «في الوقت المناسب »، لكن العديد من المعلمين يفضلون التدريس «في حالة معينة فقط ».

- يفضل المتعلمون الرقميون الإشباع الفوري والمكافآت الفورية، لكن العديد من المعلمين يفضلون الإشباع المؤجل والمكافآت المتأخرة.

- يفضل المتعلمون الرقميون التواصل بشكل فوري مع الآخرين، لكن العديد من المعلمين يفضلون أن يعمل الطلاب بشكل مستقل قبل أن يتواصلوا ويتفاعلوا.

- يفضل المتعلمون الرقميون معالجة الصور، والأصوات، والألوان، والفيديو قبل رؤية النص، لكن العديد من المعلمين يفضلون تقديم النص قبل الصورة، والصوت، والفيديو.

- يفضل المتعلمون الرقميون التعلم الملائم، والنشط، والفوري، والمفيد، والممتع، لكن العديد من المعلمين يشعرون بأنهم مضطرون لتعليم حفظ المحتوى وفق دليل المناهج.

نشأ المتعلمون الذين تضمهم مدارسنا الآن مع أجهزة الكمبيوتر المحمولة بدلاً من الكتب. فهم يستخدمون لوحات المفاتيح أكثر من الأقلام. يريد الطلاب اليوم أن يعرفوا الأشياء طوال الوقت. ففي عالمهم اليوم، يمكنهم استخدام العديد من الأدوات الرقمية لتعلم ما يريدون، في أي وقت ومن أي مكان. لقد ترعرع هؤلاء الطلاب في بيئة غنية بالتكنولوجيا، وهم يقبلون أن هذه البيئة المعيار، ولقد كبروا وهم محاطون بواسطة الأجهزة الرقمية التي يستخدمونها بانتظام للتفاعل مع الآخرين والعالم

الخارجي (Prensky, 2001). هؤلاء المتعلمون هم ما يشير إليهم الكثير بجيل الألفية Millennials أو المتعلمين النشطين.

وكنتيجة للانفصال المتزايد بين عالمهم والعالم الذي من المفترض أن يتلقوا فيه التعليم الرسمي، يشعر كثير من الطلاب بالملل من الفصل الدراسي. فالبيئة خارج المدرسة أكثر جاذبية، وذات صلة، وذات مغزى. فهم يتواصلون مع الأصدقاء بشكل روتيني، ويشاهدونهم، ويسمعون أصواتهم، وكذلك يصممون أعمالاً فنيه، وينخرطون في محادثات مع المتعلمين الآخرين، في الجانب الآخر من عالم المدرسة. فعالمهم يختلف اختلافاً جذرياً عن عالم المدرسة التي يلتحقون بها وكذلك المعلمون المكلفون بتدريسهم. يسعى المتعلم النشط في غالب الأحيان إلى البحث عن المعرفة عبر الإنترنت بدلاً من استخدام الكتاب المدرسي، ولا يتسامح كثيراً مع عملية التأخير. وهذا يجعل من المهم للمعلمين توفير التغذية الراجعة على استفساراتهم. وبالنسبة للعديد من المتعلمين النشطين، فإن فكرة بناء المعرفة داخل الفريق الاجتماعي لديها قدر كبير من الجاذبية (Skiba & Baron, 2006).

لقد خلق المجتمع هؤلاء المتعلمين النشطين الذي ينبغي على المدارس الاحتفاظ بهم وليس العكس. فهم يتوقون إلى الخيارات ويرغبون في التواصل باستمرار. فاتصالاتهم تعني كل شيء لهم. وعندما يكتشفون شيئًا يعجبهم، فهم يتحمسون لمشاركته مع أصدقائهم باستخدام الأجهزة الرقمية وأدوات التواصل الاجتماعي. وهذا ما يرغبون أن تكون عليه تجربتهم التعليمية. يرغب المتعلمون النشطون في التعلم بشكل تعاوني وتطبيق ما تعلموه عبر مسارات إبداعية. فهم يفضلون التعلم في وقتهم الخاص وبمفرداتهم الخاصة، ويرغبون في المشاركة في قضايا الحياة الواقعية التي لها علاقة بهم. يريدون استخدام أجهزتهم الشخصية لتدوين الملاحظات أو، استخدامها فيما هو أفضل من ذلك، التقاط صور لملاحظات المعلم باستخدام الهاتف الخلوي. وفي مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School في نيوجيرس New Jersey بالولايات المتحدة الأمريكية أصبح هذا واقعاً مقبولًا على نطاق واسع من قبل كلٍ من الطلاب والمعلمين. فالطريقة التقليدية لعمل الأشياء ليس لها نفس التأثير الذي كانت عليه في السابق. فنحن كمعلمون بحاجة إلى أن نفكر في سلوكياتنا في العصر الرقمي ونعمل على تطبيقها لتحقيق مصلحة المتعلمين من جميع الأعمار.

من المهم أن نفهم، أنه على الرغم من أن المتعلمين النشطين في هذا العصر نشأوا مع التكنولوجيا، وهذا لا يعني بالضرورة أن نعتقد دائماً أنهم يعرفون كيفية استخدامها بفعالية للتعلم. فهذه مسؤولية المدارس. فنحن مكلفون بإعداد الطلاب لتحقيق النجاح في عالم أصبح أكثر اعتمادًا

على التكنولوجيا، وفي عالم في أمس الحاجة إلى قوة عاملة يمكن أن تفكر بشكل نقدي، وتحل مشاكل العالم الحقيقي، وتعمل بروح المبادرة.

ملخص:

يحتاج القادة إلى أن يكونوا واعين بالمشهد التعليمي المتغير والمتأصل في الثورة الصناعية الرابعة (ولاحقاً الثورة الصناعية الخامسة) والتي تتضمن التحولات المجتمعية في استخدام التكنولوجيا، والتقدم في تكنولوجيا التعليم مع نوع جديد من المتعلمين. الاعتراف والبدء بفهم هذه التغييرات هما الخطوات الأولى لوضع رؤية وخطة استراتيجية لخلق ثقافة التعلم التي توفر الوصول إلى الأدوات التي تدعم تطوير الكفاءات الحاسمة، وتعزز النجاح، وتدعم الابتكار، وتلهم الطلاب للتعلم وتحقيق الإنجازات في نهاية المطاف. يمكن للقيادة الرقمية أن تبدأ هنا ويجب أن تفعل ذلك. فإذا قمنا بتجاهل التحولات التي تحدث خارج أسوارنا وأخفقنا في احتضان ما يحتاج إليه المتعلمون اليوم ويتوقعونه فلن نتمكن من تطوير القدرة على توقع التغييرات المطلوبة التي ستحول ثقافة المدرسة إلى الأفضل.

أسئلة إرشادية:

1. كيف تغيرت منطقتك التعليمية أو مدرستك أو فصلك الدراسي لتتسق مع التحولات المجتمعية؟ ما هي المجالات التي يكون فيها التحسن مضموناً؟ إذا كان التغيير بطيئا، فمن أين ستبدأ؟

2. ما هي طرائق إعداد المعلمين للثورة الصناعية الرابعة (ولاحقاً الثورة الصناعية الخامسة). وأين تكمن فرص النمو؟

3. ما أنواع التكنولوجيا التي تم تبنيها في مدرستك أو منطقتك التعليمية؟ وهل كانت ناجحة في تحسين مخرجات التعلم؟ إذا كانت ناجحة فما السبب، وإذا لم تكن ناجحة، فما السبب؟

4. كيف كانت استجابتك لاحتياجات المتعلمين في هذا العصر؟

الفصل الثاني: الضرورة المُلحَّة للتغيير



أولئك الذين يعملون في النظام المدرسي هم ضحايا «هذه هي الطريقة التي نعمل بها دائمًا ». لقد عملت المدارس بهذه الطريقة لفترة طويلة جعلت معظم الناس الذين يعملون بها لا يعرفون حقاً الأسباب وراء قيامهم بالأشياء التي يقومون بها.

- Kelly, McCain, and Jukes (2009).

خلال القرن التاسع عشر، كانت هناك حاجة ماسة للاستعداد لاستيعاب الطلاب في القوى العاملة، استجابة للنمو السريع في مجال التصنيع. وحيث أصبحت أمتنا والعالم بأسره صناعية، أصبحت المدرسة المؤسسة المركزية لتزويد الطلاب بالمهارات اللازمة للنجاح في بيئة العمل الجديدة هذه، والتي تتماشى مع الاحتياجات الملحة للتصنيع. ومع تطور هذه المنظمات وازدياد حدة المنافسة بينها، زادت الحاجة إلى العمال الأكثر كفاءة ذوي المهارة المتخصصة أيضاً. ومع دخول

القرن العشرين، استمر الابتكار في إحداث تأثير عميق على التعليم الرسمي. فزيادة الكفاءة والإنتاجية في خط التجميع لهنري فورد Henry Ford's assembly line وصل إلى جميع المستويات وأثر في نهاية المطاف على بنية ووظيفة المدرسة. ولكل النوايا والأهداف، قامت المدارس بنمذجة نفسها على هدى خطوط التجميع هذه، وأصبح المعلمون متخصصين في تعليم موضوع عام واحد فقط طوال اليوم الدراسي. أصبح سبب وجود المدرسة هو تنظيم الطلاب في أدوار واضحة من أجل إعدادهم لمختلف الوظائف المتعلقة بالصناعة والتي تنتظرهم في المستقبل المنظور. ولقد تغير نظام التعليم في أمريكا إلى الأبد، وعكست المدارس في جميع أنحاء العالم خطوط التجميع هذه حيث سينتهي المطاف بالكثير من خريجيهم. استندت المناهج بشكل كبير إلى حفظ الحقائق وكانت المهارات التي يتم تدريسها هي المهارات المحورية للنجاح في العصر الصناعي.

بشكل واضح، بدأت تتغير أشياء كثيرة عندما أصبحت التكنولوجيا أكثر تطوراً، وتتطلب نوعًا مختلفًا من القوى العاملة ذات المهارات التي تجاوزت تلك المهارات المطلوبة في مجال التصنيع. فالانتقال من الزراعة للتصنيع في نهاية المطاف أفسح المجال لمجموعة متنوعة من المهن الجديدة في المجالات الخدمية، والمهنية، والتقنية، ومن ثم، بدأ العديد والعديد من الطلاب في طلب تعليم إضافي بعد تخرجهم من المدرسة الثانوية. وأصبحت درجة البكالوريوس شرطًا أساسيًا للحصول على وظيفة. وسرعان ما تغير هذا، إذ أصبحت درجة الماجستير شرطاً أساسياً في العديد من المهن وذلك مع انتقال المجتمع من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد العولمة. وعلى الرغم من هذه التغييرات الرئيسية على مدار سنوات، بقي شيء واحد لم يتغير، ألا وهو: هيكل المدارس. وإلى هذا اليوم فنحن بحاجة إلى أن نسأل أنفسنا هذا السؤال: هل تقوم المدارس بإعداد المتعلمين لمستقبلهم أم تعدهم لعالم لم يعد موجوداً؟

إذا دخلت إلى أي مبنى مدرسة ثانوية، فهناك احتمالات أن يتشابه هذا المبنى بشكل غريب مع أي مبنى مدرسة ثانوية آخر رأيته. سيتم تنظيم اليوم إلى فترات، وستشير الأجراس إلى الحركة من حصة دراسية إلى أخرى. وسيكون لدى الطلاب معلماً مختلفاً لكل مادة بالإضافة إلى كتاب مدرسي أو كتاب نشاط. كما تحتوي كل قاعة دراسية على مكاتب منظمة في صفوف، حيث يقوم الطلاب بتدوين الملاحظات طوعاً، ويجيبون على الأسئلة، ويكملون العمل الجماعي، أو الفردي بامتثال كامل. وستسيطر المحاضرات أو الأشكال المباشرة الأخرى لتقديم المحتوى التعليمي على وقت الفصل. وعادة سينتهي اليوم بتحديد الواجب المنزلي في بعض أو كل الصفوف. وبعد قول وفعل كل شيء سيتم تقييم الطلاب باستخدام أي من الأساليب القياسية، أو من خلال أدوات تم إنشاؤها داخليًا لمجموعة من أسئلة ملء الفراغات والأسئلة متعددة الخيارات. وبالتأكيد، يمكن

استخدام التكنولوجيا بطريقة ما، لكن الاحتمالات أن التكنولوجيا بطريقة ما سوف تعمل كبديل مباشر للممارسات غير الفعالة التي وصفت للتو. وبهذه الطريقة، أصبح التعليم العام ليس أكثر من مصنع تروس لإنتاج العمال الذين يمكن أن يكونوا ناجحين في مصنع أو مستهلكين سيشترون ما يتم إنتاجه (Godin, 2010). فهل هذا ما تبدو مدرستك عليه؟ والأهم من ذلك، هل هذا ما يبدو عليه العالم الحقيقي؟

كانت عملية التقييس والجهود المبذولة لإصلاح التعليم التي تعتمد بشكل كبير على الاختبارات عالية المخاطر تقلص بشكل كبير نظام التعليم إلى نموذج لا يناسب متعلمينا. فالعديد من الأطفال ليسوا متحمسين للاختبارات الموحدة حيث يرون أنه لا معنى لها ولا قيمة حقيقية فيها. كما يمكن أن يصبح المعلمون متحمسين لكل الأسباب الخاطئة بما في ذلك الأمن الوظيفي أو الحوافز المالية. فالتركيز على التقييس يضيق المناهج، ويخلق ثقافة التعلم حيث يكون الإبداع والاستكشاف والتفكير النقدي نادراً أو غير موجود. ويخلق ذلك ثقافة لا تعجب المتعلمين، ثقافة لا تتحقق استدامتها إلا فقط باستخدام حافز «إذا، فسوف » أو «الجزرة والعصا ». وينبغي أن يكون هناك اتجاه أفضل. إذا استمرت المدارس في نفس المسار، فإنها تخاطر بعرقلة الإبداع، وخنق العاطفة، وتعزيز نموذج عفا عليه الزمن، والذي لا يعد طلابنا لمستقبلهم المنشود.

يستمر التقييس في اتباع خطى نموذج التعليم القديم والذي يركز على التصنيع. ومثل هذا النموذج يعيق نمو المعلمين، والطلاب، والإداريين. حيث ينتج هذا النظام الراسخ متعلمين يفتقرون إلى الإبداع، ويخافون من الفشل، ويمتثلون (يؤدون الواجب المنزلي، ويدرسون من أجل الاختبارات، ولا يشككون في السلطة)، ويتركون المدارس في نهاية المطاف بالمهارات التي عفا عليها الزمن في مجتمع ما بعد الثورة الصناعية. تركز المدارس، في الغالب، بشكل كبير على ملء عقول الطلاب بحقائق ومعارف عديمة الفائدة، عوضاً عن منحهم الجدارات الأساسية التي لا يمكن لهم أن يظهروها باستخدام قلم رصاص رقم pencil #2 2. فليس مقياس المدرسة هو مدى جودة أداء الطلاب في الاختبارات المعيارية فقط، ولكن على إذا ما كان الأطفال يحبون ويقدرون التعلم أم لا. فهذا الأخير، هو مؤشر أفضل للنجاح في المستقبل.

المتعلمون غير مغرمين بما تم وصفه أعلاه. فكان كلا طفلي جزءًا مما تم وصفه للتو، في مرحلة ما أثناء تعليمهم من مرحلة الروضة حتى الفصل الثاني عشر K-12 ويمكنهما أن يشهدا على هذه الحقيقة. فأرغب من كل طفل أن يحب التعلم، ويدرك أنه أكثر أهمية من مجرد تحصيل الدرجات. فوظيفة المدارس هي مساعدة جميع المتعلمين على تصديق ذلك . يتوقع الأطفال ويستحقون شيئاً مختلفاً وأفضل اليوم، وهذا هو السبب الحقيقي في أهمية إعادة بناء المقرر على

نطاق واسع. فالعالم، كما هو موضح في الفصل الأول، يستمر في التغيير بوتيرة متصاعدة. حيث يحتضن المتعلمون عصر المعلومات، في حين لا زالت العديد من المدارس تستمر في العمل كما كانوا يفعلون منذ أكثر من قرن. تكمن المعضلة هنا في أننا نريد من المتعلمين أن يكونوا مستعدين لما قد يحمله المستقبل لهم. ستكون الحياة مختلفة بشكل كبير بالنسبة لأطفالنا في المستقبل القريب والبعيد، وذلك بالنظر إلى وتيرة التغيير المتسارع في عالم مدفوع بالتكنولوجيا، لكن نظامنا التعليمي الحالي لا يعدهم بشكل كافٍ من أجل أنواع الوظائف والتحديات، والتي من المحتمل أن يواجهونها في حياتهم (Schrum & Levin, 2015). ولقد لاحظ كيلي وآخرون ،Kelly et al. (2009), p. 9 الانفصال الأساسي بين الطلاب والمدارس التي يلتحقون بها كما يلي:

- لا ينعكس نموذج الكفاءة الصناعية المتوخى للتدريس في بداية القرن العشرين على كفاءة التعلم للطلاب في القرن الحادي والعشرين.

- تختلف أساليب التعلم للمتعلمين الرقميين اليوم بشكل ملحوظ عن تلك التي كانت في الأصل مصممة في مدارسنا، وعلى وجه الخصوص في المدارس الثانوية. فهم يعملون ويفكرون ويتعلمون بشكل مختلف – ومدارسنا ليست مصممة لهم.

- يعتمد التدريس في المقام الأول على المعلمين الذين يتحدثون في الفصول الدراسية، والكتب المدرسية، والحفظ، والاختبارات القائمة على المحتوى، وبالتالي لا تتوافق المدارس مع العالم من حولها.

- تركز المدارس على التفكير الخطي، والمتسلسل، واستخدام الدماغ الأيسر، في عالم يتطلب استخدام قدرات الدماغ الأيسر والأيمن على حد سواء.

- ينعكس اليوم فصل المهارات والمهام الذي ميز حقبتنا الصناعية، على نهجنا لإنشاء المدارس للمستقبل - ولا يخدمنا بشكل مناسب.

كل شيء يتغير – المجتمع، المشهد التعليمي، المتعلمون - وحان الوقت للقادة التربويين لتجسيد التشكل التقدمي الحديث للقيادة. في أكثر الأحيان، فإن الأفراد الموكل إليهم قيادة التغيير، في الوقت الحاضر هم الأقل معرفة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمتعلمين. فالتعليم اليوم في مفترق طرق، ويحتاج إلى قادة مبدعين الذين يمتلكون الجدارات والشجاعة لدفع المدارس إلى الأمام. ولم يعد بإمكاننا أن نستلقي ونشاهد مدارسنا وهي تصبح أقل صلة بما حولها، مع فشلها في تلبية الاحتياجات لمتعلمينا ولأصحاب المصلحة الآخرين. وستحدد أفعال قادة المدرسة في نهاية المطاف مصير المدارس ونحن نواصل المضي قدماً في الثورة الصناعية الرابعة وفي نهاية المطاف الثورة الصناعية الخامسة. تتمحور القيادة الرقمية حول وضع رؤية وتنفيذ عملية استراتيجية التي تخلق ثقافة التعليم والتعلم والتي توفر بدورها للطلاب الجدارات الأساسية: الإبداع، والتواصل والتعاون، والتفكير النقدي، وحل المشكلات، وريادة الأعمال، والكفاءة التكنولوجية، والوعي العالمي . كما أنها تتعلق أيضا بكيفية أداء كل واحد منا لعمله من خلال منظور مجموعة المهارات السابقة، ولن يعيد هذا بدوره تعريف هيكل المدارس فحسب، ولكن قدرتنا على قيادة وبدء التغيير المستدام أيضاً. كما تركز القيادة الرقمية على السعي الحثيث للابتكار، والاستخدام الهادف للتكنولوجيا، والتعلم الاحترافي عالي الجودة، والشفافية، والاحتفال بالنجاحات التي قد يتعلم منها الآخرون، وإقامة علاقات مع أصحاب المصلحة، والعقل المتفتح، وتوقع التغيير المستمر. وهي تتناقض مع «هذه هي الطريقة التي نعمل بها دائمًا » That's the Way We've Always Done It (TTWWADI) ، وتسمح لنا بإعادة اختراع التعليم.

لقد أصبحت هذه الضرورة أكثر صعوبة بسبب تخفيضات الميزانية وما يبدو أنه هجوم لا هوادة فيه على مهنة التعليم والذي أثر على معنويات الموظفين. وهكذا، تصبح القيادة الرقمية أكثر أهمية لغرس ثقافة مدرسية تركز بشكل أساسي على التعلم والإنجاز لكل طالب.

الطريق الجديد لقائد المدرسة:

قال المهندس المعماري لويس سوليفان Louis Sullivan ذات مرة «الشكل يتبع الوظيفة دائماً ». لم يكن هذا المبدأ أكثر صحة من أي وقت مضى في مدارسنا، من المقاصف Cafeterias إلى الفصول الدراسية. فطلاب الأمس الذين كان من المقدر لهم التوجه في كثير من الأحيان للعمل في المصانع، أو الأعمال الخدمية، ارتادوا المدارس المصممة بشكل وظيفي لتعليم الامتثال المؤسسي. ففي التسعينيات، أوكلت الولايات المتحدة الأمريكية مصانعها لمصادر خارجية، ومع ذلك لا زالت تستمر مدارس المصانع اليوم في تخزين الشباب، على الرغم من حقيقة أن الولايات المتحدة الأمريكية لم تعد بحاجة إلى القوى العاملة المدربة للقرن الماضي. وهذا هو السبب، في بدء منطقة د. بام موران التعليمية Dr. Pam Moran's district في فسح المجال أمام تغييرات كبيرة في عملهم ابتداء من العام 2006 م لتحسين التعلم بين الشباب لهذا القرن. حيث عملت بام Pam في المنطقة التعليمية لمدرسة ألبيمارل The Albemarle School District المتاخمة لشارلوتسفيل Charlottesville ,، فرجينيا Virginia من العام 1986 م إلى العام 2018 م، وكانت مشرفة في تلك المنطقة التعليمية خلال الاثني عشر عاماً الماضية (P. Moran, personal communication, 2018). وحصلت في العام 2016 م على جائزة أفضل مشرفة في فرجينيا Virginia Superintendent of the Year [50]. في نفس العام كانت واحدة من أربعة متسابقين في التصفيات النهائية للجائزة الوطنية السنوية لأفضل مدير مدرسة في العام National Superintendent of the Year [51] . ويبدو أن بام Pam لديها الشيء الكثير. حيث كانت المدارس في مقاطعتها التعليمية تجهز الطلاب لعالم لم يعد موجوداً. فالصحافة الأكاديمية الوطنية شددت على الطريقة التي ينبغي أن تكون عليها المدارس في المنشور: «التعليم من أجل الحياة والعمل: تطوير المعارف والمهارات القابلة للتحول في القرن الحادي والعشرين »، والتي تتماشى مع جهود بام Pam للتغيير:

عندما يكون الهدف هو إعداد الطلاب ليكونوا ناجحين في حل مشاكل جديدة والتكيف مع مواقف جديدة، ففي هذه الحالة ينبغي اللجوء إلى التعلم الأعمق. فالدعوات إلى مهارات القرن الحادي والعشرين كالابتكار، والإبداع، وحل المشكلات بطريقة إبداعية يمكن أن ينظر إليها على أنها دعوات إلى التعلم الأعمق – ومساعدة الطلاب على تطوير المعرفة القابلة للتحويل، والتي يمكن تطبيقها لحل مشاكل جديدة أو الاستجابة بفعالية للمواقف الجديدة.

(National Research Council, 2012, p. 70).

وكما هو مذكور في الفصل الأول، يعيش المتعلمون الحاليون في عالم أصبح فيه الاتصال متعدد الوسائط، وعمل الفريق وجهاً لوجه وبشكل افتراضي وحل المشكلات بمبادرة ذاتية، وإيجاد الحلول الإبداعية هي التوقعات المعيارية، وليس الاستثناء، في العمل، في المنازل، وعبر المجتمعات. فلا يعتمد الشباب على الطبعات المنزلية للموسوعات، المكتبة، أو معلميهم للحصول على المعلومات الأساسية أو حلول «افعل ذلك بنفسك . (Riedel, 2012)» فهم يذهبون مباشرة إلى ويكيبيديا Wikipedia [52] ، اليوتيوب، تويتر، الفيس بوك، سيري Siri[53]، أو أليكسا Alexa [54] ، أو يتراسلون نصياً مع صديق. ومع التسارع المذهل للتقنيات الجديدة، تغير العالم لأجل جيل الألفية الجديد وتغير كذلك لآبائهم وأجدادهم، لكن المدارس التي التحقوا بها، لم تتطور كثيرًا على الإطلاق.

فلا يزال الشباب يعانون في كثير من الأحيان من ضعف في المدارس الموحدة حيث توجد الطاولات في صفوف، وجدار التدريس المسيطر، والطباعة على الورق، واختبار واحد يناسب الجميع، ومواعيد الجرس، والتركيز التام على الامتثال كمفتاح رئيسي للسيطرة وتقييد عمل المتعلمين. ولا تزال «طائفة الكفاءة » لفريدريك تايلور — Frederick Taylor الضرورية لخطوط التجميع، والعمل بالقطعة، والعمليات المتكررة في المصانع راسخة بشكل ثابت داخل المدارس، بغض النظر عن تاريخ البناء. وهذا لا ينطبق على المهن الأخرى. ومع مرور الوقت، تغيرت الممارسات والأدوات ومساحات العمل للأطباء لتعكس البحث المعاصر والتقنيات الجديدة لتقديم خدمة أفضل للمرضى. كما يستخدم المحامون مصادر البحث على الإنترنت، لإعداد الملخصات والاتفاقيات التعاقدية نيابة عن العملاء. كما يقوم فنيو السيارات بتنزيل البيانات من المركبات لتحديد ما هي الإصلاحات والصيانة اللازمة. وأصبحت مرافق الشحن في أمازون Amazon مؤتمتة أكثر فأكثر، حيث تستغرق العديد من الصناديق التي تصل إلى عتبة داركم أقل من دقيقة من التواصل البشري. وحتى شاحنات القمامة وسيارات الأجرة لديها رموز استجابة سريعة (QR codes) [55]ملصقة عليه لقيادة العملاء المحتملين إلى مواقعهم الإلكترونية. ينبغي أن يستجيب كل قطاع، وكل وظيفة، وكل موظف اليوم، إلى التغيير المتصاعد، بسبب التقنيات الجديدة في كثير من الأحيان. فكل ما على المرء أن يفعله هو النظر لكيفية ازدهار نيتفليكس Netflix[56] ، أوبر Uber[57] ، أير بي إن بي[58] Airbnb على حساب منافسيهم، الذين إما لم يتغيروا، أو فشلوا في التغيير بسرعة كافية.

ولقد سعى التربويون الذين عملت بام Pam معهم في منطقتها التعليمية بشكل حثيث لفهم ديناميكية التغيرات العالمية التي سيواجهها الشباب في مستقبلهم، فهم يتسألون:

هل فات الوقت ليستجيب التعليم والمعلمين إلى تغييرات القرن الحادي والعشرين أيضاً؟ ألم يحن الوقت للتحرك من أماكن التدريس المحدودة بجدران الفصول الدراسية والمدارس إلى فضاءات التعلم التي تتحلى بإمكانيات لا حدود لها، والتي توسع الفرص التعليمية لما وراء أسوار المدرسة وحدود المنطقة التعليمية؟ ألم يحن الوقت للتوقف عن الانتباه إلى أجندات القطاع الخاص والسياسي، التي تعزز منهجيات التقييس في القرن العشرين، وبدلاً من ذلك، نلبي الحاجة لتقويض المناهج الدراسية، والتقييم، وعلم التربية، حتى نتمكن من الوصول إلى التعلم العميق غير المحدود؟

وتتجول بام Pam بانتظام في المدارس داخل أو خارج منطقتها التعليمية. فهي تنظر إلى كيفية إعادة تشكيل الموظفين لاستخدامهم للمساحة، وبالتالي يمكن للمتعلمين العمل بشكل خاص أو معًا في مجموعات أصغر أو أكبر وفرق عمل، واختيار الأدوات، سواء افتراضيًّا من خلال الإنترنت أو وجهًا لوجه. وفر مفهوم الفضاء، سواء الفعي أو الافتراضي نقطة دخول حرجة لإحداث التغيير التعليمي، حتى يتمكن المعلمون من إضفاء الطابع الشخصي، والفردي، وتمييز التعلم من خلال استخدام التقنيات الجديدة. وتخدم المرونة الخلاقة والقدرة على التكيف للفضاء في المدارس كنقطة انطلاق للطلاب لإظهار أعمالهم التي تظهر ما تعلموه، وليس فقط استيعاب ما علمه الكبار لهم. الفضاء مهم. والتقنية مهمة. ووفقاً لبام Pam ، مع ذلك، ظل المدرسون هم دوما العامل المحدد فيما إذا كان سيتم تحويل التعلم لكي يمثل ما يحتاجه الشباب لليوم وغداً، وليس لعالم الأمس.

وفي مرحلة ما، زارت بام Pam مدرسة جديدة خارج منطقتها التعليمية، والتي بنيت كسلسلة من مساحات التعلم التفاعلية - مدرسة للحاضر والمستقبل، وليست للماضي. حيث خدم تصميمها أي مستوى من المدرسة من المرحلة الابتدائية إلى المرحلة الثانوية. ولقد كانت جزءًا من مجموعة صغيرة تتفقد هذه المدرسة «الأفضل في فئتها »، والتي تم بناؤها لتعكس التقدم في علم الأعصاب وبحوث التصميم التعليمي التي تعلمنا أن المتعلمين يستفيدون من الهواء النقي، والحركة، والضوء الطبيعي في بيئة التعلم. تم بناء المدرسة بغرض التعلم القائم على المشاريع. ورغبت بام Pam في اختبار مدرسة تم تصميمها من الألف إلى الياء وفي القلب منها التعلم التدريجي، لأن منطقتها التعلمية كانت ملتزمة بالمثل لتحويل علم التربية، والموارد، ومساحات التعلم.

تم تصميم المساحات جيدة التهوية في هذه المدرسة مع الأخذ في الاعتبار التعلم التجريبي، وذلك حتى يتمكن المتعلمون النشطون من التعاون، والإبداع، والمشاركة. فالأنابيب المضيئة ذات الواجهات مُضاءة، والصالة الرياضية مع الضوء الطبيعي في الأيام عندما تظلم غيوم الشتاء سماء

الصباح. فالمقاعد الواسعة بجوار النافذة التي تكفي طفلين أو أكثر للجلوس عليها مع ورقة جيدة أو كتاب إلكتروني، والمساحات التي يتخللها الزجاج، والتي تمتد عبر جدران الفصول الدراسية الخارجية. وتم تصميم غرفة الرسم والمكتبة المفتوحة على الطوابق الواسعة لجذب المتعلمين في الهواء الطلق. وبالإضافة إلى دمج معمل الطعام، وردهة التعلم، وأحدث مرافق التسميد، و «المطبخ التعليمي »، ومنطقة الأداء التي فتحت على مساحة الطعام، تؤدي أبواب المقاصف إلى حدائق نباتات كبيرة مروية من حصاد مياه الأمطار ونظام التجميع.

فالمزيج من مساحات التعلم المرنة المفتوحة والمغلقة المرتبطة بالزوايا والمناطق المفتوحة المسماة ب «العش « ،» القبة « ،» الكهف »، و «الغابات »- في البيئات الطبيعية خارج المدرسة. وأتاح الأثاث وأدوات التكنولوجيا سلسلة من الخيارات ومناطق الراحة للمتعلمين والمعلمين على حد سواء. وكانت بمثابة ما سيصفه العديد من المعلمين كحلم للمدرسة.

وعلى الرغم من هذه الابتكارات، وجدت بام Pam أن المعلمين والأطفال لم ينجزوا العمل الذي توقعته. وعلق مدرس لها علنا «أفضل المكاتب مع مناطق التخزين المدمجة للكتب المدرسية. عندما يحتاج الأطفال للذهاب للحصول على نصوص دراساتهم الاجتماعية، فإن ذلك يستغرق) (10 دقائق للخروج من المجمع ». وشاهدت بام Pam المتعلمين ينجزون ورقة عمل بعد أخرى، ويقرأون بأسلوب دورة ربن [59] Round-Robin Style، ويستمعون إلى التعليمات الموجهة من المعلم. فكانت الرسالة هنا، في جوهرها سواء نشرت على أنها قواعد للقراءة، قواعد للمكتبة، قواعد للفصل الدراسي - «كن ممتثلاً » « اجلس » « وكن صامتًا ». وكانت السبورات البيضاء والتقنيات الأخرى غير مستخدمة في الغالب، خسرت أجهزة باهظة الثمن أمام التعلم.

وفي المدرسة المليئة بأحدث مساحات التعلم، والأدوات، والموارد، يعكس عمل الطلاب تقاليد التعليم في القرن العشرين. فعلى الرغم من تصميم المساحات الفضاء والأدوات المبتكرة الموجودة في هذه المدرسة للمستقبل، إلا أن المدرسة لا تزال مكاناً للتدريس في الماضي . لقد تغير كل شيء على السطح، ولكن فيما يتعلق بواقع المتعلمين، لم يتطور شيء حقًا. حيث استثمرت المنطقة التعليمية موارد كبيرة في التقنيات المتقدمة ومساحات التعلم. وقد يقول البعض أنه يجب ألا تكون هناك حواجز للتعلم المعاصر في هذه المدرسة الجديدة. إلا أنه كانت هناك مشكلة صارخة بالرغم من ذلك، لم تتغير أصول التربية والعقلية على الإطلاق.

لماذا يقاوم بعض المعلمين التغيير، لا سيما في مواجهة التحولات الكبيرة التي تحدث حولنا في العالم؟ هل الأمر أننا لا نلاحظ هذه التحولات أو أننا نعتبرها غير ذات صلة بمصالح عملنا؟ ربما لا نعرف ما يتعين علينا القيام به بشكل مختلف، أو لماذا نحتاج إلى التغيير على أي حال. هل يمكن أن نقاوم التغيير ببساطة بسبب خوفنا من الفشل؟ وهل هذا بسبب حركة التقييس التي تكمن في المدارس في كل مكان؟ أو بما يتناسب وأفضل تقاليد الاختبارات المشهورة iconic ذات الاختيار المتعدد. أم بسبب كل ما سبق ذكره؟

وقد ناقشت بام مع مجلس مدرستها وموظفيها، كيف مثلت الاتجاهات التقليدية للتعليم نفس إخفاقات الحكومة المتعددة، والتي حددتها لجنة 911 في: فشل السياسة، الإدارة، القدرة التنظيمية، والخيال. وفي قطاع التعليم بشكل عام، نبني السياسة بناءً على النماذج القديمة، والتي لا تزال تعمل في الغالب بشكل منعزل عن الآخرين، نقص الاستراتيجيات لبناء القدرة المتسقة، لاستخدام أساليب وأدوات تعليمية جديدة، والفشل في تخيل المستقبل، والذي سيكون مختلفاً جوهريًا عن الأمس أو حتى اليوم. وتعتقد بام Pam أننا كقادة، ينبغي علينا أن نتساءل أمام كل فرصة لدينا عن التزامنا باستدامة هذه الممارسات، والتي ينبغي التخلي عنها من أجل المتعلمين المعاصرين.

يمثل قانون مور Moore's Law [60] معيارًا في عالمنا – ألا وهو، ستستمر تحولات متسارعة في تطور وانقراض التقنيات في القوى العاملة، حياتنا الشخصية، ومجتمعاتنا الاجتماعية. يذهب الناس إلى العمل اليوم ليس في حجرات أو في خطوط التجميع، ولكن في منازلهم ومساحات نشطة للغاية، بحيث تندمج التقنيات بسلاسة في الوظائف – سواء في شركة ماكدونالدز McDonald's ، شركة جوجل، أو ورشة لإصلاح السيارات. أعطت زيارة لمصنع متقدم «تعاوني » في جامعة فيرجينيا University of Virginia بام لمحة عن مجالات العمل الهندسي المعاصر والمتمثل في: الفراغ متعدد الأغراض، الذي يجمع بين مقاعد القاعة مع مساحة البرمجة والتصميم، مقسمة بجدار زجاجي فقط من مختبر للتشييد مليء بالطابعات ثلاثية الأبعاد ومساحات الاختبار. أوضح رئيس القسم، أن مناهج الهندسة الكلاسيكية مثل مناهج كلية الطب الحالية تتطور من تخصصات تُدرس بمعزل عن الآخرين إلى التعلم متعدد التخصصات، ولم يعد الحقل الهندسي يعمل بشكل فردي، ولكنه يعمل كمجال حيث ينبغي على المهندسين الاستنباط من مجالات متعددة بغرض التصميم، والهندسة، والاختبار، والتصنيع.

إن هذا النوع من التغيير موجود في كل مكان في القوى العاملة. ومع ذلك، لا يتعلق التغيير الذي يجري في المدارس بالقوى العاملة فقط. فهو يتعلق بكيف يبحث البشر ويتواصلون ويرتبطون

ببعضهم ويبتكرون كأعضاء في المجتمع العالمي وداخل عائلاتنا . كما أنه يتمحور حول المواطنة، بما في ذلك المسؤولية الرقمية. فإذا توقعنا استمرار المتعلمين في مواصلة التطوير في تجاربهم معنا وطوال حياتهم، فلماذا لا نتوقع منهم تنشيط تعليمهم في مدارسنا، من خلال الأدوات المعاصرة للاتصال مع الأقران والخبراء في مدارسنا وعلى مستوى المنطقة التعليمية، والأمة والعالم؟

يعيش الناس اليوم مثل ما أوضح باسكال فينيت Pascal Finette (2012) في « ثقافة المشاركة والتقنيات والشبكات »، والتي من شأنها، وفق رأيه، أن تغير مسار التاريخ البشري. كما ناقش طلاب المدارس الثانوية الشتوية في منطقة بام التعليمية عبر سكايب Skype مع عالم المصريات Egyptologist ، الذي كان على الأرض في الشوارع الثائرة في مدينة القاهرة Cairo . والذين كان اتصالهم بمعلم متدرب مع العائلة في مصر. كما استكشف طلاب روضة للأطفال في مدرستين مختلفتين كلمات J [61] في درس شارك في تدريسه معلموهم وتربوي من ميشيغان Michigan- عبر حساب تويتر الخاص بفصلهم الدراسي. كما دُعيت بام بانتظام للتعليق على مدونات[62] طلاب الصف الأول والثالث الابتدائي. وشاهدت من على أريكتها البث المباشر لحفلات الأوركسترا الشتوية orchestra لثلاث من المدارس وذلك عبر موقع يوستريم Ustream [63] ولاحظت أن طلاب الصف السادس يميزون كلمات الأغنية المعاصرة على أنها قطعة من قصيدة شعرية في مشاركات منشورات أو مقالات الرأي في عالمهم الافتراضي، Posts op-ed[64] على الوسائط المتعددة Multimedia. كما زارت بام Pam تجمع المبرمجين المتعدد الأعمال Multiage Coder Dojos [65] حيث يتعلم الطلاب من هذا التجمع من سن (6) إلى(18) سنوات وبشكل غير رسمي ومن بعضهم البعض ومن المعلمين كيفية استخدام أدوات برمجة متعددة.

تعتقد بام أن الطلاب في مدارسنا ينجحون أو يفشلون اعتمادًا على كونهم مستلمون لأعمال تميز عشوائية سنوية أو لا. يمكن للمتعلم أن ينتهي به المطاف في مرافق مدرسية على أحدث التقنيات، في حين أن عِلم أصول التدريس لا يزال في وضع التحكم والسيطرة، مدفوعًا بنموذج التدريس «من الفرد إلى البعض »، عبر المناهج، والتقييم، والمعايير التعليمية، والتي تقلل من الفرص المتاحة للشباب للسعي نحو تحقيق اهتماماتهم، وشغفهم، وإمكانياتهم. أو يمكن للطفل أن يلتحق بمنطقة تعليمية أو بفصل مدرسي حيث تتاح له الفرص التي تثير الشغف، والإمكانية، والمرونة والتوجيه الذاتي. وفي مثل هذه الفضاءات التعليمية حيث يتم الأخذ في الاعتبار الأسئلة، والفضول، والمجازفة، فلا يقوم الشباب بإبطاء أدواتهم أو عقولهم عندما يعبرون عتبة المدرسة. وبدلًا من ذلك، يتعلمون اليوم ما يحتاجون إليه اليوم – وفي المستقبل. وهذا ما تعتقد بام Pam أن كل شاب في المدرسة يستحقه.

تدرك مدارس مقاطعة ألبيمارل The Albemarle County Schools أن التغييرات العميقة والضرورية لا تأتي من تغيير الفضاءات، والأدوات، أو غيرها من الموارد بشكل منفرد. فهي تأتي من دعم المهنيين للاستثمار في الدراسة، والترابط، والتواصل، والتعلم سوياً، بدءاً من الأسئلة الخاصة بهم، والفضول، والاهتمامات كمتعلمين. فحن نتوقع من الشباب، بغض النظر عن المدرسة التي التحقوا بها سواءً شيدت في الثلاثينيات 1930s من القرن المنصرم، أو شُيدت اليوم، أن يكتسبوا جدارات التعلم مدى الحياة، والتي تتجاوز المعرفة التي يحتاجونها في الحاضر، مُدركين أنها ستكون مختلفة غداً.

فالتغيرات العميقة التي لاحظتها بام Pam برزت من سنوات وسنوات من العمل المهني المستمر، من قبل المعلمين، والمديرين والعاملين الأساسيين – حيث يعمل المعلمون معًا في مجتمعات تعلم رأسية وأفقية، وفرق القيادة. حيث يلتقون معًا كل صيف للدراسة، والتخطيط، وتطوير المناهج الدراسية التي تتمحور حول المفاهيم وتتسق مع كافة المعايير. وهم يُسخِّرون الوقت لتحديد واستخدام وتطوير الممارسات التعليمية التي تم إضفاء الطابع الشخصي والطابع الفردي والطابع التمييزي عليها لتلائم كيفية تعلم الشباب . ولقد أنشأ المعلمون مهام أداء مفتوحة ومتعددة التخصصات، مصممة لأجل إجراء تقييمات مستنيرة في محاولة لتجاوز الاختبار المعياري، وذلك كمقياس للنجاح.

فهل كان الجميع في منطقة بام Pam التعليمية متفقاً مع التغييرات التي حدثت. بالطبع لا. ومع ذلك، فإن روح وثقافة مجتمعات التعلم في منطقتها التعليمية السابقة، وفي كل مكان مرتبط بهذه المسألة، واصلت تحويل معلميها، الذين أصبحوا متكيفين أكثر من أي وقت مضى، للتفكير في السؤال التالي والإجابة عليه: «لماذا التغيير؟ ».

الأعذار تمنعنا:

لم يعد بوسعنا تحمل التكاليف للحفاظ على هيكل مدرسة تم بناؤها لتناسب الماضي السحيق. ما الذي يتطلبه الأمر بالنسبة للمصباح لكي يضئ في النهاية، وما الذي تتطلبه عملية التغيير الطويلة والصعبة لكي تبدأ؟ يعتمد النجاح في هذا المسعى علينا لاتخاذ موقف لا عذر فيه. فاسأل نفسك هذا: ما الذي أنا على استعداد للقيام به لتحسين جميع جوانب فصلي الدراسي، والمدرسة، أو المنطقة التعليمية؟ وكيف سأنجز أكثر من خلال القليل؟ فينبغي أن يفكر القادة ملياً في الطرق التي يحققون من خلالها الأهداف المحددة، على النقيض من القلق بشأن التحديات، والعوائق، والتقهقر إلى

الخلف، والتي سيتعرضون لها بالتأكيد. فهذه جميعها تعقيدات شائعة تنشأ أثناء عملية التغيير، ولا ينبغي أن تكون أعذاراً لعدم المضي قدماً في إحداث التغيير. فإذا كان التغيير مهمً بالنسبة لك، ستجد طريقة ما، وإذا لم يكن كذلك، ستختلق عذراً ما.

ينبغي أن يكون القادة الركائز لمؤسساتهم المعنية، وأن يركزوا على الحلول بدلاً من المشاكل. لا يتمثل دور القائد في إخبار الآخرين بما ينبغي عليهم فعله. بل في أن يعرض عليهم ما يمكن أن يصبحوا عليه. فالانجراف مع الخطاب السلبي، والالتزام بالوضع الراهن، والتحلي بعقلية التحصن وراء الأسوار، لن يفعل شيئًا للبدء بالتغييرات المطلوبة في المباني لتحسين التدريس والتعلم. ويُمنح القادة كل يوم فرصة لإحداث فرق إيجابي في حياة الطلاب. فشغف القائد لمساعدة جميع الطلاب للتعلم والرغبة في مساعدة الموظفين على التطور ينبغي أن يكون هو القوة الدافعة للتحفيز لتكون المدارس على أفضل ما يمكن أن تكون عليه، بغض النظر عن العقبات. وضع في اعتبارك هذه النقطة المهمة. لا يأتي التغير الأكثر تأثيراً من الناس ذوي الألقاب أو السلطات أو المركز الوظيفي المرموق في التعليم. بل يحدث على مستوى القاعدة مع مدرسينا، إذ إنهم هم المنوطون بتنفيذ الأفكار بغرض التحسين المباشر للطلاب. فأفعالك، وليست وظيفتك، هي ما تعكس هويتك.

كما هو مذكور في الفصل الأول، كل شيء يتغير - العالم، المتعلمون، سوق العمل، التكنولوجيا، والوصول إلى المعلومات – ومع ذلك، فإن الواقع المؤلم في كثير (وليس كل) من الحالات هو أن المدارس لا تتغير. تؤكد القيادة الرقمية الحاجة للقادة الحاليين ليكونوا محفزين لقيادة التغيير المستدام، والذي سيغير الثقافة المدرسية. وحينها فقط، سوف تنتج المدارس متعلمين جاهزين للتكيف مع العالم، وقادرين على النجاح في مجتمع أكثر اعتمادًا على المهارة الرقمية، وعملية التفكير الريادي. ينبغي أن يبدأ القادة بتخطيط الاستجابة الجماعية التي تركز على الحلول الإيجابية للمشاكل المتأصلة في الثقافة المدرسية.

تحصَّل على ما قمت بنمذجته:

تغيرت الوظائف بشكل جذري بسبب صعود العولمة والزيادة المستمرة في الاستعانة بالمصادر الخارجية، من قبل العديد من الشركات والصناعات، وزيادة الهجرة والعالم المسطح Flattened World[66] (Friedman, 2005). فكر في حقيقة أن هذه الكلمات قد كتبت من توماس فريدمان Thomas Friedman في العام 2005 م. والآن تخيلوا ليس فقط ما نراه الآن، ولكن ما قد

يحمله المستقبل. فتحتاج المدارس إلى التغيير لمواجهة هذا التحدي، إذ عليهم تنشئة الجيل القادم من رجال الأعمال، والعلماء، والسياسيين، والمهندسين، الذين يعملون في عالم يتسم بالاستخدام المكثف للتكنولوجيا، وتقوده التقنية. إذا وضعنا هذه القوة العاملة الحديثة كهدف أمامنا، فما الهيئة التي نريد من مدارسنا أن تبدو عليها؟ ولماذا نحتاج إلى التغيير؟ وهل نفعل ما هو أفضل لتلبية احتياجات متعلمينا، الذين ترعرعوا في العصر الرقمي مع إمكانية الوصول إلى المعلومات من أي مكان؟

ينبغي أن يصيغ القادة رؤية واضحة تتمثل في أنه إذا أردنا أن نتغير، فينبغي أن نكون على استعداد لكي نتخلى بشدة عن بعض المثل العليا المضمنة، والآراء، والسلوكيات، التي شكلت المدارس لأكثر من قرن. ينبغي أن يكون الإجماع هو أن كل طالب يمكنه وينبغي عليه أن يتعلم، وكذلك ينبغي أن يتعلم المعلمون، وكيف يدفع كل منهما الآخر ليصبح أفضل. فالسعي وراء احتضان الجميع لمثل هذه المفاهيم ينبغي أن يكون في قلب القيادة الرقمية. وأفضل استخدام كلمة احتضان، بدلاً من تأييد. فهي الكلمة المترادفة الأكثر استخدامًا مع جهود التغيير. ولا ينبغي أن نحاول «إقناع »، الآخرين بالأساليب التربوية والمبادرات الأخرى، والتي ستعد المتعلمين بشكل أفضل للنجاح في مجتمع اليوم الذي يتطور باستمرار بمجرد تخرجهم. تتطلب عملية التصور والتخطيط الاستراتيجي الناجمة الإجابة على هذه الأسئلة المترابطة بهذا التسلسل: لماذا، كيف، أين، وماذا (Jones, 2008):

- لماذا: تنطوي على إقناع جميع أصحاب المصلحة بأسباب احتياج المدرسة للتغيير.
- كيف: إنها عملية التغيير، وهي تتضمن تحديد كيفية تغيير المدرسة بمجرد فهم الناس واحتضانهم ل لماذا، ماذا، وأين.
- أين: تحدد الموقع والاتجاه، الذي يتضمن تقييم الوضع الحالي، والاتفاق على اتجاه مشترك، وتحديد طرق قياس التحسين في إنجاز الطلاب. وينبغي أن تحدد أيضاً طرق قياس التحسين في حالة القيادة الرقمية والتعلم المهني، والاتصالات، والعلاقات العامة.
- ما: هي مضمون التغيير، التي بنيت من خلال التركيز المشترك. وهي تتضمن استخدام البيانات الجيدة، والبحوث، وأفضل الممارسات، لتحديد ما ينبغي تغييره بمجرد فهم الناس للسبب.

وسيوفر الحوار الصادق المرتكز على هذه الأسئلة الأساس المنطقي والاتجاه فيما يتعلق بالأسباب وراء ضرورة أن تتغير المدرسة أو القائد.

ومن أجل تعزيز احتضان الأفكار والاستراتيجيات، والتقنيات الجديدة، نحن بحاجة إلى العمل بشكل تعاوني مع الموظفين لتحويل بيئات الفصول الدراسية التقليدية إلى مجتمعات التعلم النابضة بالحياة، حيث يمكن أن يشارك جميع الطلاب بشكل حقيقي . فإشراك الموظفين في جلسات العصف الذهني بشكل مستمر من أجل تطوير رؤية جماعية حول كيفية تحويل المدرسة من أجل تحسين جميع الطلاب ينبغي أن تكون ممارسة روتينية. لا تتمحور القيادة حول إسعاد نفسك. إنها تتعلق بمساعدة الآخرين في إيجاد الهدف، والفرح في السعي وراء تحقيق الأهداف.

احتضان الابتكار:

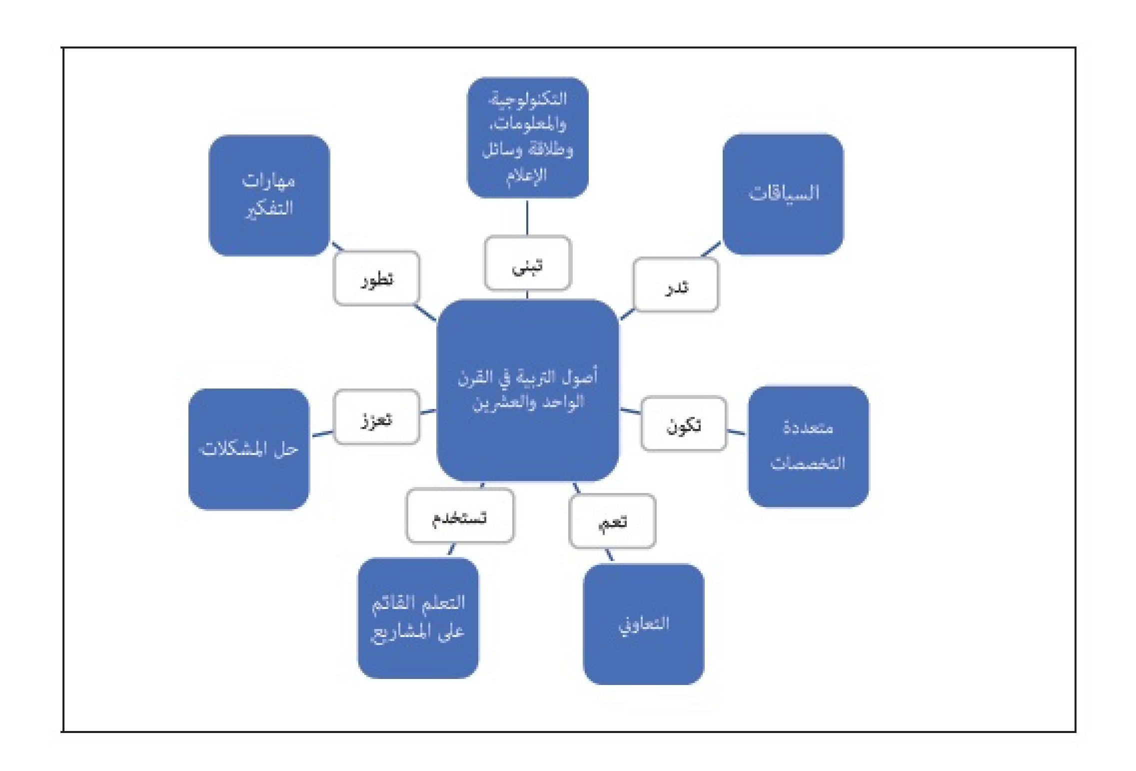
تبدأ الرؤية بالحديث، لكنها ستصبح واقعًا من خلال العمل فقط. ومع تطور المجتمع بسبب التقدم التكنولوجي، ينبغي لنا كقادة رقميين التأكد من أن التعليمات، والتعلم، وغيرها من وظائف القيادة تحذو حذوه، وإلا خاطرنا في أن تصبح مدارسنا غير ذات صلة. أعني بمصطلح غير ذات صلة، قدرتنا على إمداد الطلاب بالجدارات للتفكير النقدي، وحل المشاكل، وعرض التعلم من خلال الإبداع، والتنافس في المجتمع العالمي. إن مدى قدرتنا على نمذجة هذه الجدارات الأساسية بشكل جيد تحدث تأثيراً كبيراً على تغيير المواقف، والمعتقدات، والسلوكيات.

وكقادة تعليميين، إنها مسؤوليتك الأساسية للمراقبة، والتقييم، وتقديم تعليقات مفيدة لتحسين عملية التدريس. مع هذا تأتي مسؤولية ضمان منح المعلمين الحرية لتحمل المخاطر، والمعرفة بالممارسات الفعالة، والموارد لإحداث التغيير، والمرونة لدمج استراتيجيات التدريس المبتكرة. ومع تطبيق هذه المحددات، ينبغي أن يكون القادة قادرين على تحديد الهوية باستمرار، ورعاية، ودعم، وتعزيز التربية الرقمية. والطريقة السهلة للتأكد من ذلك هي دمج Cs الأربعة عناصر التالية: الإبداع، والتواصل، والتفكير النقدي، والتعاون - في المنهج الدراسي وتصميم الدروس.

وفي إطار هذا التحول، هناك ضرورة لإعادة تقييم المنهج وعلم التربية، حيث يطرح العصر الرقمي تحديات جديدة للتدريس وتعلم الطلاب. لقد حان الوقت الآن لإرساء الأساس، لضمان تطور طلابنا إلى مستهلكين نقديين، ومنتجين للمحتوى، وفهم أهمية المواطنة الرقمية، وتملك القدرة على إنشاء وتحليل وتفسير مجموعة من رسائل الوسائط. يتعين على القادة بذل جهود متضافرة، لرؤية أين تتوافق التكنولوجيا التعليمية جيدًا مع المنهج وأصول التربية. يوضح الشكل)1 -2 (بعض العناصر الرئيسية المرتبطة بعلم أصول التربية في القرن الحادي والعشرين. كما عرض الفصل الأول لمحة عن العديد من الأدوات والموارد المتاحة للمدارس اليوم، والتي يمكنها المساعدة في

التحول في هذا المجال. ومع كل الخيارات المتاحة اليوم، وكذلك الحملات التسويقية التي لا هوادة فيها التي تقوم بها شركات تكنولوجيا التعليم، فمن السهل الاستسلام لاتخاذ قرارات متهورة. لا ينبغي أن يكون تركيزنا على ما يفعله الكبار مع التكنولوجيا في المدارس. بل ينبغي أن يكون التركيز حول كيفية تمكين متعلمينا لاستخدام التكنولوجيا للتعلم بطرائق لا يمكنهم التعلم بدونها.

ينبغي أن يكون القادة على علم بذلك ويسألون أنفسهم ما الذي يرغبون من الطلاب والمعلمين القيام به مع هذه الأدوات لتعزيز التعلم، بدلًا من معرفة الأدوات التي يودون شرائها. تعتمد التحسينات في علم التربية، والمناهج، وطرائق التدريس على القادة الذين يخصصون الوقت لتقييم التكنولوجيا، ولتبرير مصروفاتها، مع ضمان وجود تأثير إيجابي لها على عملية التعلم. ومع تقدمنا في ثنايا هذا الكتاب، ستغوص عميقاً في أركان القيادة الرقمية. فجمع أصحاب المصلحة الرئيسيين لمراجعة كل ركن، ومراجعة التعليم الخاص بك بشكل تعاوني، والمناهج، والتعلم المهني، وممارسات القيادة لدمج التكنولوجيا المناسبة والأفكار المبتكرة للتأكيد على ما يحتاجه المتعلمون اليوم للتفوق خارج جدران المبنى المدرسي.



Source: Churches (2008). Used with permission.

شكل (2- 1): الإطار التربوي للقرن الحادي والعشرين

أفكار جريئة لعالم جديد جريء:

حول العالم، هناك أفكار يتم تنفيذها. هذه الأفكار، في الغالب، تضع تعلم الطلاب في المقدمة والمركز، وهي تتكون من الخبرات التي تعزز قدرتهم على التفكير وتطبيق ما تم تعلمه. كما ألمحت إلى هذه النقطة، لسنا بحاجة إلى متعلمين ماهرين، ولكن نحن بحاجة إلى متعلمين أكفاء. وقد تم الخوض في مناقشة مهارات القرن الحادي والعشرين والجدل حولها حتى قبل بداية هذا القرن ولا زال الجدل مستمرًا. حيث قدمت المحادثات التي تلت ذلك فرصة للمدارس، والمناطق التعليمية، والمنظمات للتقييم النقدي لما يحتاج الطلاب إلى معرفته، وما هم قادرون على فعله من أجل النجاح في عالم العمل الجديد. وكلما مضى بنا هذا القرن فإن الرقم 21 يفقد معناه.

ذات يوم كنت أتحدث مع روز إلسي ميتشل Rose Else-Mitchell ، كقائدة تربوية ذكية بشكل كبير، والتي دفعت كل تفكيري تجاه الحديث عن المهارات. بينما كنت أراجع نقطة الحوار

لندوة عبر الإنترنت Webinar [67] كنت أنسق لها، عرضت صورة وناقشت المهارات التي يحتاجها الطلاب لكي يكونوا مفكرين ناقدين في القرن الواحد والعشرين وما بعده. وبعد أن شاهدت الشريحة واستمعت لتحليلي، علقت روز Rose قائلة بأنني كنت (أو كان يجب أن أكون) أشير إلى وأشرح الجدارات، وليس المهارات فقط التي سوف يحتاجها الطلاب. وهذا ما دفعني للتفكير.

عندما تأملت في ملاحظاتها، بدأت في التعمق أكثر في ماهية الفرق بين الجدارات والمهارات، بالإضافة إلى آثارهم المترتبة على عملية التعلم. وأنا الآن أكثر تركيزًا على الكيفية التي يمكننا أن نبدأ من خلالها تحديد الكفاءات لإعداد الطلاب حقًا للنجاح في عالم مدمر. ففي حين أن المهارات تعد جزءًا مهمً من التعلم والمسارات المهنية فهي ليست عميقة أو دقيقة بما فيه الكفاية لتوجيه الطلاب نحو الإتقان الحقيقي والنجاح. تركز المهارات على «ماذا » من حيث القدرات التي يحتاجها الطالب لأداء مهمة محددة أو نشاط. وهي لا توفر اتصالاً كافيًا لمعرفة «كيف ». في حين أن الكفاءات تنقلنا إلى المستوى التالي، من خلال ترجمة المهارات إلى السلوكيات التي توضح ما تم تعلمه وإتقانه بطريقة مختصة.

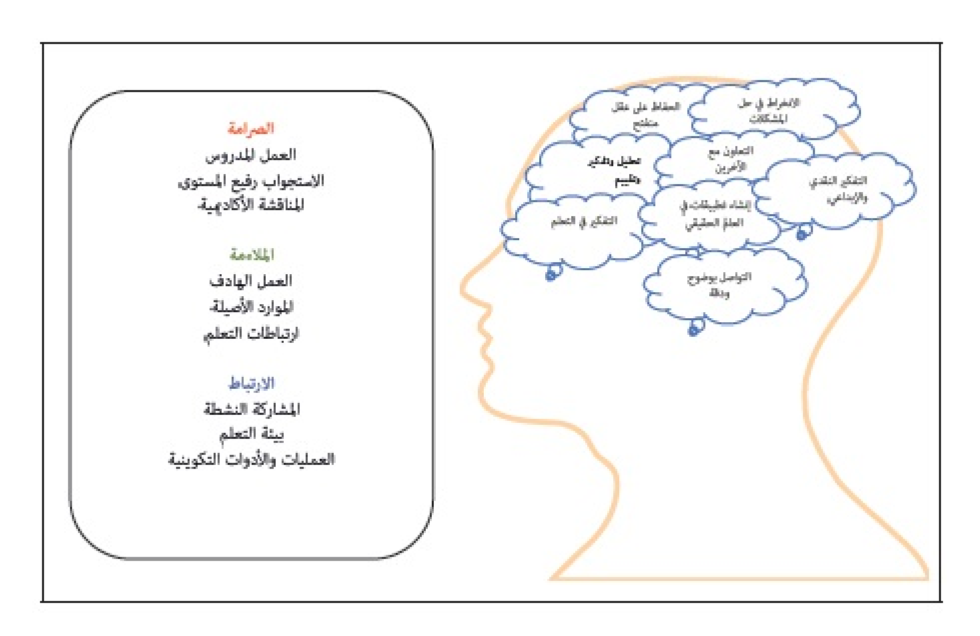
باختصار، تحدد المهارات الهدف المطلوب تحقيقه، كما تحدد الجدارات «كيف » سيتم تحقيق الأهداف والغايات. فهي أكثر تفصيلاً وتحدد متطلبات النجاح على نطاق أوسع، وتتضمن شروطاً أكثر شمولاً من المهارات. كما أن هناك مستوى متزايدًا من العمق أيضاً، الذي يضع في الاعتبار المهارات، والمعرفة، والقدرات. ولكي ينجح الطلاب في عالم العمل الجديد، سيحتاجون إلى إظهار المزيج الصحيح من المهارات، والمعرفة، والقدرة على العمل. فالمهارة هي عرض عمي أو إدراكي لما يمكن للطالب أن يفعله. والكفاءة هي الاستخدام المؤكد للمهارات والمعرفة، والقدرات لتوضيح إتقان التعلم عن طريق حل المشاكل.

ومن أجل رؤية الفرق حقاً بين المهارة والجدارة، صادفت هذا المثال على الاتصال الرائع، والذي توفره شركة إدارة الموارد البشرية Human Resources Management Company) HRTMS 2016).

> يمكن للشخص أن يصبح مقدماً جيداً من خلال الممارسة، والتعلم من الآخرين، والتعليم، ولكن لكي يكون محاوراً بارعاً، ينبغي عليه الاعتماد على مجموعة من المهارات، بالإضافة إلى السلوك والمعرفة. يمكن للشخص أن يتعلم كيف يكون مقدماً جيداً، ولكن المحاور الجيد فقط هو من يتحلى بمهارات لغوية متقدمة، والمعرفة

بالثقافات المتنوعة، والتصرف بصبر عند التواصل. وباختصار، المهارات هي أنشطة تعلم محددة، مثل مسح الأرضية، استخدام الحاسب الآلي، وتخزين البضائع، في حين أن الجدارة هي المهارات + المعرفة + السلوك مثل حل المشكلة، والتواصل، أو الاحترافية.

لذلك، قد تتضمن الجدارات إحدى المهارات، ولكنها أكثر من المهارة بكثير. حيث تتضمن مجموعة ديناميكية من القدرات، والاتجاهات، والسلوكيات بالإضافة إلى المعرفة، والتي هي أمر أساسي لاستخدام المهارة التي تتماشى مع نتيجة التعلم. وسيعتمد النجاح الرقمي في العالم على ما هو أكثر بكثير من المهارات. لقد حان الوقت لتغيير تركيزنا وطاقتنا لتطوير وتقييم الجدارات الأساسية والمبتكرة (شكل رقم)2 -2، التي تخدم جميع الطلاب الآن وفي المستقبل.



Source: ICLE (2018).

شكل (2- 2): تطوير المفكرين النقديين في القرن الحادي والعشرين

وكقادة، من واجبنا أن نكون وكلاء للتغيير، فينبغي علينا التعاون لتطوير وتنفيذ أفكارنا الجريئة، لتحسين عملية التعلم بطريقة تؤكد نمو الإدراك المعرفي لطلابنا، والشغف، ونقاط القوة، وفي الوقت ذاته تحديهم لدفعهم لتجاوز حدودهم الخاصة. فمن الصعب تحويل ثقافة التعلم، والتي

كانت مضمنة لما يقرب من قرن، ولكن تم حل كافة مشاكل التعليم في وقت ما، أو في مكان ما من قبل. حان الوقت الآن لنا جميعاً لتحليل مدارسنا بشكل نقدي واتخاذ موقف ضد الوضع الراهن، من أجل القيام بما هو أفضل لطلابنا. تتمحور الأفكار الجريئة حول احترام المتعلم، والمشاكل الحقيقية، والأدوات والمواد الحقيقية، وتوسيع فرص التعلم، وروح الجماعة، والدروس المستفادة من خارج حقل التعليم.

احترام كل متعلم:

لدى جميع الأطفال عظمة كامنة في داخلهم. تتمثل مهمة المعلم في مساعدتهم للعثور عليها وإطلاق العنان لها. فاحترام كل متعلم أمر محوري إذا أراد القادة إنشاء مدارس حيث يتم استخدام الأدوات الرقمية بشكل مسؤول وروتيني. ونحن بحاجة إلى إجراء محادثات فعلية مع طلابنا. يعني احترام الطلاب منحهم اهتماماً خاصاً، وتكريمهم، ومراعاتهم، والقلق بشأنهم، وتقديرهم، والتواصل معهم، والإعجاب بقواهم، والعناية بهم (Tomlinson, 2011). ينبغي أن يكونوا جزءًا من جهود التحول، ويمكن أن توفر آراؤهم ملاحظات لا تقدر بثمن في إطار الجهود المبذولة لإعادة تشكيل كل شيء من المناهج الدراسية إلى علم التربية، لمشتريات التكنولوجيا، إلى كيفية تخصيص وقت للتعلم. يستلزم الاحترام البحث باستمرار عن مسارات التطور المهني من أجل اكتشاف وتنفيذ أفكار جديدة بالنيابة عنهم. يستحق جميع الأطفال في مدارسنا الكبار الذين يؤمنون بهم.

المشاكل الحقيقية:

توفر المشاكل الحقيقية سياقًا ذا مغزى وذا صلة بالتعلم. وهذا هو «العالم الحقيقي » كما يبدو. فمن خلال التعلم المبني على المشكلات، يتعلم الطلاب كيفية استخدام عملية تكرارية لتقييم ما يعرفونه، وتحديد ما يحتاجون إلى معرفته، وجمع المعلومات، والتعاون في تقييم الفرضيات في ضوء البيانات التي جمعوها (Stepien & Gallagher, 1993).

وبالإضافة إلى التركيز على مشكلة في العالم الحقيقي التي تحاكي عمل المهنيين، يتضمن التعلم الحقيقي عرضاً للنتائج للجماهير خارج الفصل الدراسي، وإشراك الطلاب في الخطاب والتعلم الاجتماعي في مجتمع من المتعلمين، وهو ما يجعل الطلاب يوجهون التعلم الخاص بهم في عمل المشروع، ويستخدمون الاستفسار المفتوح بنشاط، ومهارات التفكير، وما وراء المعرفة Rule,) 2006). هذا النوع من التعلم يمكن أن يكون فوضويًا وغير منظم في بعض الأحيان، وهذا هو

السبب في أن هناك حاجة إلى قيادة قوية لتضمينه على أنه أسلوب احتضان تربوي، يتم توظيفه بانتظام، وليس بشكل قليل. وفى رأيي، لا توجد استراتيجية تعلم أكثر قوة من أن تجعل الطلاب يتعرضون ويعالجون المشاكل التي لها معنى وصلة.

يستخدم الطلاب التكنولوجيا والاستراتيجيات المبتكرة لحل مشاكل خارج المدرسة . كما أنهم يبتكرون تقنياتهم الخاصة بهم في بعض الحالات أيضًا. فالمتعلمون قادرون على أشياء لا تصدق، إذا تم وضعهم في البيئة المناسبة، وإتاحة الفرصة لهم لاستخدام أدوات واقعية للانخراط في العمل في العالم الحقيقي. تتمثل مسؤوليتنا في خلق مثل هذه البيئات. ولنفعل ذلك، ينبغي علينا التخلي عن السيطرة، وتوفير الدعم (مثل: شراء الأدوات المناسبة، وتوفير والانخراط في التعلم المهني ذي الجودة والمتضمن في الوظيفة)، وتشجيع المخاطرة المحسوبة، وإظهار المرونة، ونمذجة التوقعات). والنقطة الأخيرة هي الأهم. فلا تتوقع من الآخرين فعل ما لا تفعله (أو لم تفعله) بنفسك.

الفرص الموسعة:

شكل اعتماد معايير أكثر تحدياً ضغوطاً على المدارس لضمان استعداد الطلاب للكلية والوظيفة عقب التخرج. فالمنهج، والاستراتيجيات التعليمية، والتقييمات المتسقة مع المعايير، يمكن أن تحرز حتى الآن تقدماً في إعداد الطلاب للتحديات التي سيواجهونها إما في الكلية أو المهنة التي سيلتحقون بها فقط. فلدى الفرص الموسعة التي تعمل بمثابة امتداد للمنهج الدراسي القدرة على زيادة استعداد الطلاب بشكل كبير لكل ما يحمله المستقبل لهم. لقد خطونا خطوات كبيرة في هذه المجال في منطقتي التعليمية السابقة من خلال تطوير الأكاديميات في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School. ومن خلال هذه المبادرة، يملك جميع الطلاب الفرصة للتعرض لتجارب التعلم الحقيقي، والدورات على الإنترنت، والرحلات الميدانية المتخصصة، والدراسة المستقلة، ويحصلون على درجات مقابل خبرات التعلم خارج المدرسة، والتدريب الداخلي، ومشاريع كابستون Capstone Projects.[68] وسيتم عرض المزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع في الفصل الحادي عشر.

روح الجماعة والتعاون:

لنواجه الأمر، كمعلمين، نحن بحاجة للعمل معًا من أجل تطبيق أفضل الأفكار بنجاح لتحسين التدريس والتعلم. فينبغي علينا التغلب على جداول الأعمال الشخصية، وإحضار الرافضين على الطاولة، وتطبيق نظام يركز على صنع القرار المشترك والانتقال لبدء عملية التغيير المستدام.

وستتحول أفضل الأفكار إلى حقائق من خلال روح الجماعة والتعاون فقط. الانقسام يؤدي للفشل، ولكن يمكننا تحقيق العظمة معًا.

دروس مستفادة من خارج حقل التعليم:

أتت بعض أفضل الأفكار بشأن السبب في حاجة المدارس إلى التغيير وكيفية المضي قُدمًا في التغيير من خارج مجال التعليم. وفي كتاب المحور Linchpin ، لسيث غودين ,Linchpin Seth Godin ، كتب:

> ألتقي كل يوم بأشخاص لديهم الكثير ليقدموه، ولكن تم تخويفهم بما فيه الكفاية، أو كانوا خائفين بما يكفي للاحتفاظ به. لقد حان الوقت للتوقف عن الامتثال للنظام ورسم خريطتك الخاصة، لديك تألق داخلك، فمساهمتك أساسية، والفن الذي تصنعه ثمين. فأنت فقط من يمكنه فعل ذلك، وينبغي عليك فعله (p. 8).

يركز عمل Godin على مفهوم المحور linchpin ، فهو الحجر الأساسي لبناء المنظمات العظيمة. وبالنسبة لقودن Godin ، فالمحوريون linchpins لا غنى عنهم، فهم يحبون عملهم، ويفهمون أنه لا وجود لكتاب يتضمن قواعد اللعبة Playbook [69]، ويتحدون الوضع الراهن. وفي كل يوم، يشرع المحوريون في تحويل كل يوم إلى عمل فني. فخلق مدرسة وثقافة، تتوازى مع العالم الحقيقي يعد في حد ذاته عملاً فنياً. كما أن القادة المحوريون، على الرغم من أن ذلك ليس ضروريًا تمامًا، مبدعون، ويرون أو قادرون على اكتشاف حلول للقضايا، ويبنون اتصالات قوية مع مجموعة متنوعة من مجموعات أصحاب المصلحة، ويساعدون الآخرين على حل المشكلات. فالقيادة الرقمية هي إلهام الطلاب والمعلمين على حد سواء للتفكير أكثر من اتباع القواعد المنصوص عليها واختبارات إيه سي إي ACE Tests[70]. إنها تتعلق بصناعة فرق عميق، وتبدأ عادة بالاعتراف بأوجه القصور في النظام، وبناء خطة لقيادة المدارس بشكل مختلف في العصر الرقمي، ثم القيام بشيء حيال ذلك الأمر.

وفي كتاب قُد Drive ، لدانيال بينك (2011) Daniel Pink ، يتناول المؤلف العوامل التي يمكنها أن تحفزنا حقًا بناءً على دراسات وبحوث علمية. وذلك بالاعتماد على جهود أربعة عقود من الدراسة والبحث، حيث يكشف عن حاجة المجتمع لاستخدام نهج العصا والجزرة Carrot-and-Stick [71]، أو نظام مكافآت «إذا، فسوف » وذلك كوسيلة لمكافأة الناس بشكل خارجي مقابل العمل الذي يقومون به. فنظامنا التعليمي ممتلئ بالمكافآت الخارجية، والتي نحتاج

إلى الابتعاد عنها إذا كان التغيير التحويلي هو الهدف. وكما اكتشف بينك Pink أن نهج الجزرة والعصا نجح بشكل جيد في القرن العشرين، تماماً مثل نموذج التعليم الصناعي الذي نجح بشكل جيد في خلق القوة العاملة اللازمة، لكنه لا يعمل بشكل جيد فيما يتعلق بالعمل الإبداعي الذي يعد مطلوباً الآن في المدارس أو العالم الحقيقي.

لا تعمل المكافآت بشكل جيد للقادة المهتمين بالتغيير، حيث تستبعد قوى التحفيز الخارجية السلوك الجيد، وتقلل الأداء، وتسحق الإبداع، وتشجيع الطرق المختصرة، أو السلوك غير الأخلاقي، وتعزز التفكير على المدى القصير، وتقضي بشكل أساسي على الدوافع الذاتية «فنهج الجزرة والعصا كان كذلك حتى القرن الماضي. وبالنسبة للعمل الحالي في هذا القرن، فنحن بحاجة إلى الاستقلالية والإتقان والهدف (Pink, 2011, p. 203)». ولتغيير المدارس، ينبغي على القادة العمل على خلق الثقافات التي تركز على الوسائل الجوهرية للتحفيز، مدفوعة بالاستقلالية، والإتقان، والهدف. فالاستقلالية هي الرغبة في توجيه حياتنا، والإتقان هو الرغبة في التحسن، وتحقيق الأفضل في كل شيء مهم. في حين أن الهدف هو التوق إلى القيام بما نقوم به في خدمة شيء أكبر من أنفسنا.

ولقد أدركت شركة قوقل Google أهمية تعزيز المناخ الذي تغذيه الدوافع الذاتية. وكنتيجة لذلك، طورت الشركة نموذج إجازة الابتكار80/20Model (ITO)[72] Innovation Time-off, حيث يجري قضاء 80 ٪ من وقت الموظف على المشاريع الأساسية، وحوالي % 20 من الوقت على أنشطة الاهتمامات الشخصية، مما أثر في النهاية على أرباح شركة جوجل .Google وخلال فترة تطبيق هذا البرنامج، أدركت شركة قوقل Google أن التخلي عن السيطرة، وإطلاق العنان للإبداع كانت مفاتيح الابتكار والتغيير. هذا النموذج يتناسب بشكل جيد مع عناصر التحفيز الذاتي، والتي تم تحديدها بواسطة بينك Pink. فتخيل مدرسة يمكن للطلاب والمعلمين فيها قضاء الوقت في العمل على المشاريع التي يمتلكونها، المشاريع التي يمكن أن تجعلهم يفكرون بشكل مختلف وحماسي عن عملهم خلال 80 ٪ من وقتهم الآخر؟

تركز القيادة الرقمية على تعزيز الدافع الداخلي، كمحفز أساسي للتغيير. يتعلق الأمر بتطوير أفكار الابتكار والاستراتيجيات الخاصة بنا باستخدام الإلهام من التعليم الخارجي لبدء التغيير الهادف. وكقادة، هذا هو نوع ثقافة التعليم والتعلم التي يجب أن نرعاها ونغرسها حيث يزدهر الإبداع، وحيث يجد الطلاب أهمية ومعنى في تعلمهم، ويُمنح المعلمون الدعم والاستقلالية ليكونوا مبتكرين. فكر في كيفية تطبيق مفاهيم الاستقلالية، والإتقان، والهدف في عملك وعمل لطلابك وموظفيك. سيبرز الفصل السابع كيف أدرجت المدارس نموذج 20 / 80 كقوة مبتكرة داخلية،

لتغيير عملية التدريس وتحسين عملية التعلم بناءً على اهتمامات كلٍ من الطالب والمعلم، وليس تلك التي تُملى من الأعلى إلى الأسفل.

يمكن لكل طفل أن يتعلم بغض النظر عن مستواه الفطري في الذكاء، ويمكن تقليل حدة الفجوات في الإنجاز من خلال البحث وفهم الاختلافات المتعلقة بالخلفية الفردية والفرصة Glazer, (2009). وهذا ينطبق على القادة كذلك. وفي كتاب الحالات الغريبة ،Outliers لمالكولم جلادويل Malcolm Gladwell (2008) ، يلقي المؤلف نظرة مفصلة على خصائص وأسرار الناجح ن. حيث يعرف الحالات الغريبة بأنهم الأشخاص الذين، لسبب أو لآخر، قادرون على الإنجاز وبارعون واستثنائيون، ويحلقون بعيداً عن إطار التجربة العادية، مما يجعلهم محيرون لبقيتنا.

ويمكن تعلم الكثير من جلادويل Gladwell ، وتطبيق ذلك على القيادة التربوية. فالقادة الناجحون ليسوا بالضرورة أولئك الذين لديهم أعلى معدلات الذكاء. بل إنهم هؤلاء «الأذكياء بما فيه الكفاية » لإدراك الفرص الفريدة التي تقدم نفسها والاستفادة منها . حيث تتعلق القيادة الرقمية بالاكتشاف، والإدراك، والاستفادة من العديد من الفرص التي يهديها لنا العصر الرقمي. وهذا يمثل بنية مختلفة تمامًا، حيث إنه ينفصل بعيداً عن القالب المرتبط بالقيادة التقليدية. إنها تتمحور حول اغتنام الفرصة لمتابعة أي مسار تعليمي محتمل أو مجال الاهتمام لتحسين المدارس التي نعمل فيها وتحسين أنفسنا.

وإذا فكرنا في الحالات الغريبة ليس كقادة يتجاوزون نطاق الحدود الطبيعية لنظام التعليم، بل كأفراد يتخطون بقيادتهم توقعات المجتمع بشأن ما يبدو عليه القائد التربوي، فكل شيء يوجد في مكانه الملائم. فالقادة الذين يضعون أنفسهم موضع الحالات الغريبة يقومون، بطريقة طبيعية، بتسهيل نوعية التفكير الابتكاري والإبداعي الضرورية للنجاح في اقتصاد قائم على المعلومات. أليس هذا ما تحتاج إليه مدارسنا؟ ففي عالم حيث يعد خلق ونشر المعلومات الجديدة هما مفتاح الجدوى الاقتصادية، ينبغي على قادة اليوم في الواقع أن يكونوا من بين الحالات الغريبة إلى حدٍ ما، من أجل الشروع في والحفاظ على نوع التغيير المطلوب في مدارسنا - وعلى وجه الخصوص تلك المدارس التي لا تزال تعِد المعلمين للقوى العاملة الصناعية - وكنتيجة لذلك أصبح هؤلاء المتعلمون غير متسقين مع المجتمع. ينبغي على القادة تسخير طبيعة الإنترنت بحد ذاتها، والفرص التعليمية الهائلة المتاحة التي تتغير باستمرار بغرض تنمية أنفسهم ومدارسهم. فالقادة الذين يدركون ذلك ويتصرفون بناءً عليه، سوف يصبحون في نهاية المطاف من ضمن الحالات الغريبة، وذلك لأن التغييرات الناتجة سوف تخلق نقلة نوعية في أسلوب القيادة، بالإضافة إلى هيكل ووظيفة المدرسة.

تطوَّر لتصبح قائدًا رقميًّا:

هل شعرت بالرضا عن النفس عندما يتعلق الأمر بالاضطلاع أو بأداء مهمة؟ بالتأكيد، فعلت ذلك، لأن هذا مجرد جزء من الطبيعة البشرية. ففي حياتنا الشخصية يمكن أن يحدث الرضا عن الذات إذا كنا سعداء أو راضين عن مكاننا، ربما لا نغير روتين عملنا، لأننا اعتدنا على فعل الشيء نفسه يوماً بعد يوم. أعلم أنني أحب استخدام الشكل البيضاوي للقلب، ولكن نادراً ما أستخدم أي إعداد غير يدوي. أو ربما لا يتغير نظامنا الغذائي، لأن لدينا ميل تجاه نفس الأنواع من الأطعمة، والتي قد تكون أو لا تكون جيدة لنا. وبالتالي، ما هي وجهة نظري مع كل هذا؟ من الصعب أن ينمو ويتطور الفرد إذا كان راضيًا عن نفسه . لهذا السبب ينبغي أن نكون منفتحين دائمًا لإيجاد الراحة في التطور، إذا لم نفعل ذلك، فعندها قد لا تتغير الأمور أبدًا.

فالمشكلة الموضحة أعلاه سائدة ليس في حياتنا الشخصية فقط. يصيب الشعور بالرضا العديد من المنظمات كذلك. فعندما نكون في حالة من الراحة النسبية مع ممارستنا المهنية، فغالبًا يكون من الصعب تجاوز تلك المنطقة من الاستقرار، وأجرؤ على القول: إن الإبحار كان سهلاً. وإذا لم تكن مكسورة، فلم نصلحها؟ أليس كذلك؟ فربما لا يتم دفعنا لتولي مشاريع جديدة أو احتضان الأفكار المبتكرة. أو ربما لا توجد مساءلة خارجية لكي نتحسن بشكل حقيقي. وهنا يكمن التحدي المتأصل والمتمثل في قبول الوضع الراهن في المناطق التعليمية، والمدرسة، والمنظمات. يمكنك الاحتفال بالمكانة التي وصلت إليها والإنجازات التي حققتها، لكن لا تصبح راضيًا عن ذاتك أبدًا. فالسعي لكي تكون في المكانة التي ينبغي وتحتاج أن تكون فيها رحلة لا تنتهي.

فهناك العديد من المنظورات التي يمكننا من خلالها أن نأخذ نظرة أكثر عمقاً لكسب المزيد من السياق بشأن التأثير الذي يحدثه الرضا على التطور والتحسن. فلنأخذ درجات الاختبار على سبيل المثال، فإذا كانت المنطقة التعليمية أو المدرسة تحقق إنجازات عالية بشكل تقليدي، وتواصل تحقيق ذلك، فالقاعدة الأساسية هي أنه لا حاجة لتغيير كبير لديها. فحقيقة أن المدرسة أو المعلم قد يكونوا «جيدين » في شيء ما، لا يعادل حقيقة أن التغيير غير مطلوب في مجالات أخرى. بل من المهم أيضاً إدراك أن شخصًا آخر يمكنه رؤية إدراك شخص ما لما هو جيد بصورة مختلفة تماماً. فينبغي أن يكون النمو في كل جوانب الثقافة المدرسية هو المعيار الأساسي. فهو يبدأ بالخروج من مناطق الراحة الفعلية والمتصورة إلى بداية حقيقية في عملية تحسين الثقافة المدرسية.

يسهم جواني جانكالا Joani Junkala (2018) ببعض الأفكار الرائعة في أهمية الخروج من مناطق الراحة لدينا وهي:

> يتطلب الخروج من منطقة الراحة لدينا الخروج من أنفسنا. فإذا أردنا أن نسعى جاهدين من أجل التقدم سواء مهنيًّا أو شخصيًّا، علينا أن نرتاح مع فكرة عدم الارتياح. هذا ليس سهلاً على الجميع. ولشخص مثلي الذي يوصف ذاتيًّا بأنه انطوائي، قد يكون هذا صعبًا. فيتطلب الخروج من منطقة راحتنا، جهدًا إضافيًّا، وأحيانًا تجارب قسرية. هذا يتطلب منا أن نضع خوفنا جانبًا وأن نكون ضعفاء. ينبغي أن نكون مستعدين لتجربة شيء جديد مختلف، وصعب، أو حتى شيء لم يحدث من قبل قط. علينا أن نضع أنفسنا هناك – وأن نثق في أنفسنا، ونأتمن الآخرين على أنفسنا الأكثر ضعفًا. إنها فكرة مخيفة، ماذا لو أخطأنا؟ ماذا لو بدونا سخيفين؟ هل يستحق ذلك في النهاية؟ هل سأقف وحدي؟ ماذا لو فشلت، ولكن، ماذا لو نجحت وتطورت؟

يبدأ التغيير مع كل واحد منا وينتشر من هناك. يبدأ إيجاد الراحة في النمو والتحسن في نهاية المطاف من خلال كوننا صادقين مع أنفسنا. اسمحوا لي أن أكون صريحًا لمدة دقيقة. الحقيقة هي أنه لا يوجد درس أو مشروع أو حجرة دراسة أو مدرسة أو منطقة تعليمية أو معلمًا أو مسؤولاً مثاليًّا. نحظى، مع ذلك، كل يوم بفرصة للتحسن. هذا لا يعني بأن الأشياء العظيمة لا تحدث في التعليم. بل إنها تحدث بالتأكيد. ووجهة نظري هي أنه لا يمكننا أبدًا أن نترك الرضا عن الذات يلهينا عن السعي المستمر إلى المسار الذي يحتاجنا فيه المتعلمون.

فهل أنت مرتاح مهنيًّا حيث أنت الآن؟ وماذا عن مدرستك، أو منطقتك التعليمية، أو منظمتك؟ وأين تكمن فرص النمو؟ من خلال التفكير باستمرار في هذه الأسئلة، يمكننا أن نمهد مسارًا مستمرًا للتحسين. وتمهد الأسئلة الطريق للأمام، فالأفعال هي التي تصل بك إلى المكان الذي تريده.

لقد حان الوقت للنمو لتصبح رائداً رقمياً، إذا لم تكن قد قمت بذلك بالفعل. ليس عليك أن تحب التكنولوجيا، ولكن في هذه المرحلة من الزمن، فأنت بحاجة لقبول أن التقنية لن تذهب بعيداً. فجميع القادة، بغض النظر عن تجربتهم، بحاجة لفهم هذا، من أجل أن تعد المتعلم ن للنجاح الآن وما بعد الآن في المستقبل. ولكي تكون المدارس ذات صلة حقًّا، كمراكز هادفة للتعلم في العصر الرقمي

الذي نعيشه الآن، فإن هذا يتطلب القادة الذين لا يخشون الذهاب إلى أبعد من مناطق راحتهم لأجل القيادة. تعتمد العديد من التغييرات التي تحتاجها المدارس على قدرة ورغبة القادة في صقل مهارات محددة، والسلوكيات، والخصائص المرتبطة بالتكنولوجيا. حددت الرابطة الوطنية لمديري المدارس الثانوية The National Association of Secondary School Principals (NASSP) ، المبادئ التوجيهية العشرة التالية، لمساعدة قادة المدارس على دمج التكنولوجيا في مدارسهم وممارساتهم القيادية (Demski, 2012):

- ينبغي أن يكونوا نموذجا متسقاً وفعالًا فيما يتعلق باستخدام نفس أدوات التكنولوجيا التي تتوقع أن يستخدمها المعلمون في الفصول الدراسية مع الطلاب.
- ينبغي أن يكونوا متسقين في قراراتهم وتوقعاتهم حول دمج تكنولوجيا التعلم في المدرسة.
- ينبغي أن يكون التواصل حول سرعة وعملية دمج تقنية التعلم واضحًا ومعقولاً.
- توفير الوقت والموارد اللازمة للتطوير المهني لدعم التنفيذ الفعال للفصل التكنولوجي.
- دعم الرواد السبَّاقين ومتحملي المخاطر.
- القيام بكل ما يلزم لضمان الوصول المبكر لجميع الموظفين إلي نفس الأدوات الرقمية التي سيستخدمها الطلاب في الفصول الدراسية.

- ينبغي على القادة التربويين (المعلمين والمديرين والمكتب المركزي) أن يوضحوا لإدارات تكنولوجيا المعلومات بأن جميع القرارات المتعلقة بتعلم التكنولوجيا ستتخذ من قبل القادة التربويين مع مدخلات من قبل إدارات تكنولوجيا المعلومات، وليس العكس.

- تحديد ودعم التوقع بأن عمل الطلاب سيتم القيام به وتخزينه باستخدام التكنولوجيا.

- التأكد من أن العائلات والجمهور على اطلاع حول أهداف المدرسة وتقدمها فيما يتعلق باستخدامها للتكنولوجيا كمصدر التعلم.

- كن مناصراً نشطًا وعامًا لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، والمدرسة لتنفيذ رؤية الدمج الكامل لتكنولوجيا التعلم في العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين.

لدى التكنولوجيا القدرة على إعادة تشكيل الثقافات المدرسية وكيفية تعلمنا. التكنولوجيا ليست مجرد أداة لامعة يمكنها أن تزيد الارتباط، ولكنها قناة لإمكانيات لا حصر لها، والتي يمكن أن تعزز كل جانب لما نقوم به في التعليم. وهي ليست نفقات تافهة، لا تستحق الاستثمار الذي يركز عليه الكثير. فأنا أرى التقنية، جنباً إلى جنب مع الأفكار المبتكرة كمورد مطلوب في التعليم، يمكنه تحطيم جدران الهياكل المدرسية التقليدية مع خلق فرص جديدة للتعلم.

يمكن للتكنولوجيا أن تُكن وتربط وتعزز عملية التدريس. كما يمكن أن تؤثر أيضاً، على كيفية تعلم المعلمون، والعمل الذي تقوم به المدارس، وعلاقات أصحاب المصلحة . تمت الإجابة عن السؤال عن السبب «لماذا » بشكل نهائي. في حين أن السؤال الدافع الذي يجب أن نسأله الآن هو كيف ينبغي على جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب، استخدام التكنولوجيا المتوفرة لدينا، لتحسين ما نقوم به بدلاً من، لماذا ينبغي علينا استخدامها لتحسين ما نقوم به. وحتى في المدارس

التي لا يتوافر لديها الكثير من الموارد التكنولوجية، يجب قضاء الوقت والجهد في معرفة كيفية تعظيم ما هو متاح بدلاً من صنع أعذار لا تنتهي لعدم المضي قدماً.

التكنولوجيا موجودة لتبقى، على الرغم من كثرة الرافضين الذين يشككون في قيمتها. تكمن قيمة التكنولوجيا فيما إذا كان القادة يقررون استخدامها بشكل فعال للتأثير بشكل إيجابي على حياة طلابنا، وتحقيق أهداف التعلم، والتواصل مع أصحاب المصلحة، ومشاركة أفضل الممارسات، والتواصل كما لم يحدث من قبل. فالنتائج والتأثير ستتحدث عن نفسها بطرائق لم يكن من الممكن للاختبارات القياسية فعلها. فهل هي رصاصة سحرية، أو علاج لما يعانيه التعليم؟ وهل ستحل محل المعلمين في نهاية المطاف؟ بالطبع لا، ولكن ينبغي على المرء التفكير ملياً قبل أن يدعي أن التكنولوجيا لا تستحق الاستثمار. فنتائج الاستخدام الهادف، كما سترون في ثنايا هذا الكتاب، تتحدث عن نفسها. فقط اسأل الطلاب، والمعلمين، والإداريين، والآباء، وأصحاب المصلحة الآخرين، الذين يشهدون هذا بشكل منتظم. تعتمد القيادة الرقمية بشكل كبير على التكنولوجيا جنباً إلى جنب مع التفكير الإبداعي كقناة للتغيير.

ملخص:

يتغير كل شيء في المجتمع بمعدل تصاعدي، مما يجبرنا على التأكد من أن التعليم يعد المتعلمين لعالم من الصعب إن لم يكن من المستحيل التنبؤ به. إنه واجب كل شخص لديه مصلحة في التعليم أن يفهم أن الإعداد للقوى العاملة الصناعية، لم يعد يناسب احتياجات المجتمع أو الأهم من ذلك احتياجات متعلمينا. تتعلق القيادة الرقمية بدعم التغيير، الذي سيحول المدارس إلى بؤر تعلم نابضة بالحياة مثل النهضة التي قادتها الدكتورة بام موران Dr. Pam Moran في مقاطعة ألبيمارل Albemarle County ، في فرجينيا Virginia بالولايات المتحدة الأمريكية USA. ينبغي على القادة التفكير بشكل نقدي في جميع جوانب الثقافة المدرسية، وذلك لتحديد ما إذا كانت المدارس، تلبي في الواقع احتياجات الأطفال اليوم. وبمجرد أن يفعلوا ذلك، يمكنهم البدء في صياغة رؤية للتغيير تتضمن الأفكار الجريئة اللازمة لأخذ المدارس من مرحلة الغموض إلى مرحلة الملاءمة. هذه هي أنواع المدارس التي سوف يتردد صداها مع كل أصحاب المصلحة، وتمهد الطريق لزيادة الإنجاز، وتوطد إحساس أكبر بالفخر للعمل التعليمي الذي يتم القيام به.

أسئلة إرشادية:

1. هل لا تزال هناك أمثلة على مقولة (هذه هي الطريقة التي نعمل بها دائمًا That's the Way We've Always Done It (TWWADI) ، في وضعك الحالي؟ إذا كان كذلك، اذكر هذه الأمثلة؟ وكيف ستبدأ في التحرك في اتجاه جديد وأفضل؟

2. كيف يمكنك أن تكون نموذجاً لرؤية التميز والابتكار والإبداع؟

3. يبدأ تغيير السلوك من خلال تغيير عقليتنا أولاً. حدد جانباً من ممارستك المهنية التي قد يعقوها نهج العقلية الثابتة. ما الخطوات التي تحتاج اتخاذها لتحريك تفكيرك في اتجاه مختلف؟

4. هل أنت مرتاح مهنيًّا حيث أنت الآن؟ وماذا عن مدرستك، ومنطقتك التعليمية، أو منظمتك؟ وأين تكمن فرص النمو؟

الفصل الثالث: قيادة التغيير المستدام



ينبغي أن نتجاوز مرحلة تنفيذ التغيير وذلك عند تجريب الأفكار والممارسات الجديدة للمرة الأولى إلى المرحلة التي تتسم بالطابع المؤسسي عندما يتم دمج الممارسات الجديدة بسلاسة في مجموعات المعلمين، ينطلق هذا أيضًا على القادة، وربما في النهاية يكون أكثر أهمية لتحقيق التغيير المستدام.

- Anderson and Stiegelbauer (1994).

رحلة ممارس:

الدكتور سبايك كوك Dr. Spike Cook هو مدير مدرسة ليك سايد ميدل Lakeside Middle School في ميلفيل Millville ، في نيو جيرسي New Jersey بالولايات المتحدة الأمريكية USA. تُجسد قصته كيف يمكن للتحول إلى نموذج قيادة جديدة أن يستهل التغيير داخل

المدرسة، وفي نهاية المطاف المنطقة التعليمية للمدرسة، وذلك فيما يتعلق بتبني استراتيجيات مبتكرة. وفي وقت قصير نسبيًا، أصبح سبايك Spike نموذجًا للقيادة الرقمية عن طريق تحديد القدوة التي يريد من معلميه، والطلاب، والآباء، والزملاء الإداريين أن يصبحوا عليها، كونه مدير مدرسته السابقة في المنطقة التعليمية مدرسة آر إم بيكون الابتدائية R. M. Bacon Elementary School. أدرك في وقت مبكر في رحلته، أنه لكي يحدث التغيير ويصبح مستدامًا، ينبغي عليه صياغة الرؤية اللازمة لكلٍ من مدرسته ولنفسه باعتباره قائداً رقمياً فعالاً. وهذا يتطلب منه إلقاء نظرة تأملية على ثقافة مدرسته فيما يتعلق بالمجتمع وتوقع أنواع التغييرات المطلوبة للتحسين. أراد أن يصبح قائداً أكثر ملاءمة، من أجل إلهام موظفيه والمتعلمين على حد سواء ليصلوا إلى أقصى إمكانياتهم.

كجزء من قراره لعامه الجديد منذ سنوات، بدأ سبايك Spike رحلته ليصبح قائداً متصلاً ملتزماً بمبادئ القيادة الرقمية. حيث بدأ بالتسجيل في مختلف تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي. وذلك على نهج المعلمين الآخرين ذوي التفكير المماثل، حيث أطلق مدونة Blog لنفسه ولمدرسته. وفي المرحلة المبكرة من تحوله إلى القيادة الإلكترونية، تابع أكبر عدد ممكن من المديرين المتصلين على تويتر Twitter. حيث درس المقالات التي قاموا بتغريدها، وكيف كانوا يمثلون مدارسهم وأنفسهم، فالكثير من القدوات التي اتبعها سبايك Spike كانت بمثابة مسار للمسؤولين، الذين أرادوا أن يصبحوا أكثر ارتباطاً.

أصبح التدوين أداة تأملية لسبايك Spike بعد تأسيسه مدونته «Blog رؤى في التعلم (drspikecook.com)»، وبدأ يدرك بسرعة فوائد مشاركة رؤيته المهنية والشخصية، كمدير، وزوج، وأب، ومعلم. كما سهلت هذه المنصة تطوير وتوصيل رؤيته المشركة، من خلال نقل صورة البيئة التعليمية، التي من شأنها أن تساهم في إعداد متعلميه بشكل أفضل للنجاح في المستقبل. وأثناء استخدام الأداة لغرس رؤيته، وتعزيز ممارسات الاتصال مع معلميه، وجد أنهم بدأوا في اتباع خطوته. وقبل أن يدرك الأمر، بدأ في رؤية التغييرات التي كان قد شرع فيها.

ولقد أدرك سبايك Spike أنه لكي يكون رائداً رقمياً، سيحتاج إلى الالتزام بقراءة المعلومات عن القيادة يومياً ونشرها على مدونته أسبوعيًا على الأقل ليكون قدوة لزملائه ومعلميه. وشعر أن اتساق التزامه، لن يؤدي فقط إلى زيادة المعرفة الشخصية، ولكنه سيؤدي أيضاً لبناء القدرات بين موظفيه أيضاً. وطور خطة ليصبح معلموه الأكثر ارتباطًا في المنطقة التعليمية. وكانت عملية تفكيره بسيطة ومباشرة. وشعر في هذا الصدد، بأن تسليح المعلمين بالأدوات اللازمة لدمج التكنولوجيا التي تتماشى مع أساس تربوي متين، فسوف يصبحون في نهاية المطاف معلمين أكثر

فعالية – وسيستفيد منها الطلاب كذلك. وقد بدأ عدد قليل بالفعل منهم في اتخاذ خطوات لاعتناق المراحل المبكرة للتحول.

وعرف سبايك Spike أنه من أجل تحقيق التغيير المستدام في منظمته، كان بحاجة إلى تمكين عدد قليل من المجازفين، وفعل ذلك عن طريق الاجتماع سواء بشكل رسمي أو غير رسمي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وكان هدفه الرئيسي هو تأسيس التجاوب والبدء في إجراء تبادل المعلومات في اتجاهين لتحسين مدرستهم، ولحسن الحظ، كان لدى سبايك Spike ، العديد من المعلمين الذين كانوا يسعون للحصول على درجة الماجستير في تكنولوجيا التعليم. وقد انضم له هؤلاء المعلمون وشعروا بالنشاط من حماس المدير الجديد مع التكنولوجيا التعليمية، ورؤية هذه كطريقة لدمج التكنولوجيا بشكل هادف في المزيد من الفصول الدراسية.

ومن أجل تعريض أعضاء هيئة التدريس بالكامل للتغييرات في قيادة سبايك Spike ، قام بعقد اجتماعات لمناقشة تجاربه في فضاءات وسائل التواصل الاجتماعي. شعر أنه مضطر لمشاركة الأخبار مع المعلمين، لأنه كان يؤمن من صميم قلبه أنهم سيستفيدون مثلما فعل. بعد هذا الاجتماع الأول، اشترك مدرب محو الأمية وسبعة من معلميه في تويتر Twitter أو قاموا بتحديث حساباتهم الحالية. وفجأة، كان العديد من المعلمين في مدرسته يتحدثون عن وسائل التواصل الاجتماعي ويناقشون ما إذا كانوا سيأخذون زمام المبادرة فيها أم لا . وعرف سبايك Spike أنه من أجل تجاوز مرحلة الاهتمام الأولي من الموظفين بوسائل التواصل الاجتماعي، كان بحاجة إلى آلية لبناء الزخم لتحقيق ذلك على مستوى الموظفين.

بعد ذلك بقليل، بدأ في تغيير أسلوب تواصله ببطء مع معلميه. وقبل تحوله، كان سيرسل بريداً إلكترونياً أسبوعياً يشبه مذكرة يوم الاثنين أو محور التركيز ليوم الجمعة (Whitaker, 2003). حيث رغب في تخطي مرحلة البريد الإلكتروني، وإنشاء مكان حيث يمكن للمعلمين والطلاب وأولياء الأمور الاجتماع في شكل تفاعلي لمذكرة الاثنين. حيث أنشأ مدونة Blog أسبوعية لمدرسة آر إم بيكون R.M. Bacon Weekly School ، كتحديث أسبوعي لجميع الأنشطة، والتي كانت انعكاساً على الإنجازات التي تمت في المدرسة الأسبوع الماضي. تضمنت هذه المدونة Blog ، مقاطع فيديو، وصورًا، وروابط إلكترونية للأدوات الداعمة والمعلومات ذات الصلة والمصممة بعناية للتعبير عن كيفية استخدام المدرسة للتكنولوجيا بشكل فعال لدعم التعلم الصارم وذي الصلة، كجزء من رحلة المدرسة المبتكرة.

وخلال هذا الوقت تواصل معه مدرب محو الأمية ومعلم آخر يريد بناء برنامج تعليمي احترافي، والذي من شأنه أن يسمح للموظفين بتجربة تكنولوجيا التعليم، من حيث الكيفية التي يمكن أن تفيد بها هذه التقنية عددًا أكبر من المتعلمين. حيث ابتكروا «أيام الجمعة التقنية » وقاموا بتصميمها في صورة نماذج «لا مؤتمرات » للتعلم المهني الذي رأوه ينتشر في جميع أنحاء البلاد. وفي معظم الأحيان، حافظت أيام الجمعة التقنية تلك على استدامة التغيير المطلوب لتزويد المعلمين بمصادر التدريب العملي، لدمج التكنولوجيا بشكل أفضل في الفصل الدراسي لتحسين نتائج المتعلم.

بدأ سبايك Spike رؤية تأثير التحول عندما عقدت المنطقة التعليمية معرضها التكنولوجي السنوي. حيث كانت مدرسته الأكثر مشاركة من بين إحدى عشرة مدرسة في المنطقة التعليمية. فجأة، جاء أعضاء من المجتمع، يسألون عن مدرسته، ويقترحون أن تشرع جميع المدارس في ثورة رقمية مماثلة لما يحدث في مدرسة سبايك Spike.

بالإضافة إلى أيام الجمعة التقنية والشبكات غير الرسمية، بدأ سبايك Spike في الاستفادة من اجتماعات أعضاء هيئة التدريس كفرص لكي يكشف للمعلمين عن الأدوات التكنولوجية التي يمكن أن تساعدهم في الفصل الدراسي. حيث شجع المعلمين على إحضار أجهزتهم إلى الاجتماعات من أجل إشراكهم في الأنشطة العملية. وبعيداً عن هيكل اجتماع هيئة التدريس التقليدي، حول سبايك Spike هذا الوقت إلى فرصة تعلم نشطة. حيث قدم أحدث الأدوات وقام بنمذجة كيفية استخدامها من قبل الموظفين بسهولة لتحسين التعلم في الفصل الدراسي، أو إشراك أصحاب المصلحة بشكل أفضل.

ومتسلحاً بجهاز الآيباد iPad الذي وفرته له المنطقة التعليمية، رأى سبايك Spike أهمية استخدام تطبيق أي موفي iMovie[73]، وذلك كطريقة للمدرسة لإنشاء مقاطع فيديو سريعة وذات مظهر احرافي. وفي اجتماع للموظفين، وبعد مشاهدة عرض الفيديو الذي أنشأه، عرض سبايك Spike على أعضاء هيئة التدريس استخدام جهاز الآيباد iPad الخاص به. قبلت مجموعة من معلمي الصف الخامس عرضه وقاموا بإنشاء فيديو لطلاب الصف الخامس. بعد ذلك بقليل، بدأ المعلمون الذين درسوا مستويات الصف الأخرى، في استخدام الآيباد iPad أو الأجهزة الخاصة بهم، لإنشاء مقاطع فيديو بالاشتراك مع طلابهم. لم تبرز مقاطع الفيديو هذه الاستخدام الفعال للتكنولوجيا فحسب، ولكنها أبرزت أيضاً برامج ومبادرات أخرى، التي عززت الفخر في مدرستهم، وأوضحت الممارسات المبتكرة فيما يتجاوز أسوار المدرسة، والتي أصبحت القاعدة، وليس الاستثناء.

وبالنسبة لسبايك Spike ، فإن الصيف ليس وقتًا تتعامل معه ببساطة وتتحلي فيه بالكسل، ولكنه فرصة سانحة لمواصلة التحسن في مجالات القيادة الرقمية. حافظ على جدول وسائل التواصل الاجتماعي والمدونات طوال الصيف، وأدرك أن أساتذته فعلوا ذلك أيضاً. فكانوا يتواصلون مع بعضهم البعض بشأن خططهم للعام الدراسي القادم، من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات، ويشاركون الأفكار لتحسين ليس فقط كيفية استخدامهم للتكنولوجيا، ولكن علم التربية، وهيئات تمثيل الطلاب، اتساق المناهج، وإدارة الوقت أيضاً. وبعد بضع سنوات خلت، عند عودتهم من العطلة الصيفية، كانت هناك زيادة في النشاط بين الموظفين من حيث تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية لتعزيز عملية التعلم .(S. Cook, personal communication, 2018)

لم يُلزم سبايك Spike بإدراج التكنولوجيا مطلقًا، إذ يؤدي الإلزام في كثير من الأحيان إلى المقاومة والعداء، مما يؤدي غالبًا إلى تعطل جهود التغيير. فلم يطلب من المعلم أبداً أن يفعل أمراً ما لا يشعر هذا المعلم بالارتياح تجاهه. وبدلاً من ذلك، كان يشعر بأن النمذجة (Kouzes & Posner, 2007) ، هي طريق القيادة الفعال للمساعدة في تطوير جميع المعلمين. وهو يكافئ المعلمين الذين يخاطرون، ويدعمهم جميعًا بطريقة عادلة فيما يحتاجون إليه ليحققوا النجاح في هذا المجال. كما أنه يفهم أن كل معلم يطور الروابط بطريقته الخاصة ويظهر الصبر مع أولئك الذين قد يعانون عند تجاوز محاولة استخدام الأدوات التي تقود التدريس بدورها، أو تدعم التعلم السطحي.

ولقد استفادت مدرسته من التغير المركز والمستدام في التعلم الرقمي والابتكار، وأجرت المدرسة اتصالات منتظمة مع المدارس الأخرى والمعلمين عبر سكايب Skype ، وتويتر، وبينترست Pinterest ، والفيس بوك، والتدوين. كان لديه مجموعة من طلاب الصف الرابع الذين تواصلوا في إحدى السنوات مع طلاب آخرين في الصف الرابع في ولاية ويسكونسن Wisconsin ، من خلال استضافة العديد من المكالمات عبر Mystery Skype ، وقد قامت مجموعات بزيارة مدارس أخرى للتعلم والتعاون. وكقائد رقمي، تم تحفيز سبايك Spike كما لم يحدث من قبل لكي يستمر في توفير الفرص ومساعدة معلميه ومتعلميه على النمو. وتحقيقًا لهذه الغاية، بدأ بإحضار مقدمي العروض الخارجية، لمساعدة المعلمين على تضمين المزيد من التكنولوجيا المتقدمة والدعم لضمان فعالية التعلم الرقمي.

وحيث إن المنطقة التعليمية لمدرسة ميلفيل العامة Millville Public School District تستخدم البرنامج الإداري الرقمي الإرشادي، نفذ سبايك إحدى سمات البرنامج لتتبع البيانات حول

استخدام موظفيه للتكنولوجيا، لوحظ أن المعلمين في مدرسته يستخدمون التكنولوجيا بنسبة 29 ٪ من الوقت المرصود لهم، وشارك Spike هذه المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس في ختام السنة، وتعهد بمساعدتهم على رفع نسبة استخدام التكنولوجيا من خلال التركيز حول أهداف التعلم للعام الدراسي القادم. في وقتٍ لاحق، وخلال أربعة أشهر من الملاحظات، قام الموظفون بزيادة استخدامهم إلى 42 ٪ من الوقت المرصود. كما لوحظ استخدام الطلاب للتكنولوجيا بنسبة 45 ٪ من الوقت المخصص لهم، وذلك بزيادة عن نسبة 32٪ في العام الدراسي السابق. وسمحت الاستفادة من البرنامج الإداري لسبايك Spike، برسم البيانات على المدرسة وتقديم تقارير قابلة للرصد، والتي تظهر بدورها كيف ازداد تضمين التكنولوجيا تحت قيادته.

يعزو سبايك Spike الفضل إلى الفيس بوك من خلال معرفة المزيد عن الحياة الشخصية لمعلميه. فمنذ أن أصبحوا أصدقاء هو ومعلموه على الفيس بوك، أصبح في وضع أفضل لفهم التغيرات الحياتية لمعلميه واهتماماتهم وعائلاتهم. كما أنه يشعر بأن التواصل على الفيس بوك أدى إلى زيادة معرفة موظفيه ببعضهم البعض، وبالتالي مساعدة الثقافة التعاونية للمدرسة. فقد كان المعلمون قادرين بسهولة على التواصل مع بعضهم البعض فيما يتجاوز القيود التقليدية في اليوم الدراسي وعلى مستوى السنة الدراسية. حيث أدى الاتصال إلى احترافية أفضل في العلاقات، مما ساعد بدوره على الحفاظ على استدامة التغيير الإبداعي.

أما عن تويتر، فقد استخدم معلموه هذه الأداة لإيجاد مقالات أو معلومات لمساعدة فصولهم. وفي كثير من الحالات انتهى بهم الأمر بمشاركة هذا المعلومات مع سبايك. وحيث إن أكثر من 60 ٪ من معلميه كان لديهم حسابات على تويتر، فقد رأى أن الأفكار أصبحت واقعاً. على سبيل المثال، خلال الصيف، كان المعلمون يبحثون عن طرق لتحسين خطط إدارة الفصل الدراسي. ومن خلال تويتر، تم تعميم مقال عن كلاس دوجو[74] بين الموظفين. يوفر كلاس دوجو، تطبيق إدارة الفصل التفاعلي للمعلمين والطلاب، الفرص لمكافأة السلوكيات الإيجابية، وتتبع السلوكيات السلبية. استخدم سبايك البيانات من المعلمين للتواصل مع الطلاب وأبائهم. استخدم حوالي 50 ٪ من الموظفين كلاس دوجو، من خلال سبوراتهم التفاعلية Interactive Whiteboard أو الهاتف الذكي، أو الآيباد.

أنشأ بعض أساتذته مدوناتهم الخاصة، من أجل التفكير بشكل أفضل في تعليمهم، والحصول على مشاركة فاعلة من الوالدين. ولقد تبنوا الممارسات على غرار نموذج سبايك للمدرسة وتطبيقها

على مستوى الفصول الدراسية. فالمعلمون الذين لديهم مدوناتهم Blogs الخاصة بهم، حصلوا على المزيد من المشاركة من الآباء والأمهات، وبدأوا في «قلب » فصولهم الدراسية من أجل تعزيز عملية التعلم.

أصبح سبايك مديرًا وقائداً أكثر فعالية من خلال الالتزام بالقيادة الرقمية. لقد حصل على منظور عالمي حول النجاحات والمشكلات في التعليم. ولقد سمح له هذا بربط فعاليته بشكل أفضل مع العمليات النظامية، والتي شرع فيها لدعم معلميه. شعر بأنه خلق بيئة تشجع بدورها المعلمين والطلاب على تحمل المخاطر مع التكنولوجيا الجديدة. ومنذ تبنت مدرسته عملية التحول، لم تعد رؤيته الفردية في التفكير، ولكن التعددية في الممارسة.

كشف أسرار التغيير:

القائد الأعظم ليس بالضرورة من يفعل أشياء عظيمة، ولكنه من يجعل الناس يفعلون أشياء عظيمة.

- Ronald Reagan.

تقدم رحلة سبايك Spike درسًا قويًا لجميع القادة: ينبغي علينا أن نكون التغيير الذي نود أن نراه في مدارسنا (أو في التعليم، بشكل عام، لهذ السبب). وعادة ما يختار القادة اليوم أحد مسارين: إخبار الناس بما يريدون سماعه أو قيادتهم حيث ينبغي أن يكونوا . إذا أخبرتهم بما يريدون سماعه، فسوف يساعد ذلك على تعزيز الوضع الراهن فقط، وسوف يستمرون في القيام بالأشياء بالطريقة التي كانوا يقومون بها إلى الأبد. يسترشد هذا المسار أيضاً بذلك الصوت الهامس في كل رؤوسنا، والذي يستمر في إخبارنا السؤال التالي «إذا لم تكن مكسورة، فبم تقوم بإصلاحها؟ » وخلاصة القول، إن هناك فرصة للنمو في جميع النظم حيث إن الكمال هو جزء من مخيلتنا. فالقادة الفعالون يرتدون عدسات ناقدة للممارسة وتحديد متى وإذا كان التغيير مطلوباً.

تحتاج أي عملية تغيير إلى نقطة بداية. تعتمد أسس استدامة التغيير على تحديد المشكلة/ المشكلات، ووضع خطط التنفيذ لتحسين الثقافة المدرسية، وتوقع التغييرات المستقبلية. قبل المضي قدماً في عملية التغيير، ينبغي على القادة امتلاك المعرفة المناسبة لإرشادهم أثناء العملية. حدد

الخبير الرائد في التغيير مايكل فولان (Michael Fullan (2011, من خلال عمله الواسع في هذا المجال، ستة أسرار للتغيير)شكل رقم (3- 1).

1. حُبُّك لموظفيك.
2. ربط الأقران بهدف.
3. الأولوية لبناء القدرات.
4. التعلم هو العمل.
5. قواعد الشفافية.
6. تعلم الأنظمة.

شكل (3-1): أسرار التغيير الستة

عند التفكير في رحلة سبايك كوك Spike Cook ، يمكن للمرء أن يرى كيف وضع فولان Fullan أسرار التغيير موضع التنفيذ، والنتيجة هي تغييرات مستدامة في الثقافة المدرسية. وكانت النتيجة النهائية إنشاء بيئة التعلم المناسبة في مدرسة أر إم بيكون الابتدائية R. M. Bacon ، التي كانت أكثر انسجامًا مع المتعلمين النشِطين الذين كانوا يعلمونهم، ومع موظفين حريصين على تبني الممارسات المبتكرة. يعتمد بدء القيادة الرقمية على إتقان أسرار التغيير الستة التالية التي حددها فولان (2011) Fullan

سر التغيير الأول لفولان Fullan: أَحبِبْ موظفيك:

استكشف أهمية بناء ثقافة التعلم بالمدرسة، من خلال التركيز على المعلمين والموظفين، والطلاب، والمجتمع. فالمفتاح هو تمكين الجميع من التعلم بشكل مستمر عند منحهم قدراً معيناً من الاستقلالية لتحمل المخاطر وليكونوا مبتكرين. يرتبط حبُك لموظفيك بمساعدتهم جميعًا في إيجاد المغزى، وتطوير الكفاءات بشكل متزايد، والرضا الشخصي، من خلال تقديم مساهمات تلبي

أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بشكل متزامن، (Fullan, 2011). فأفضل طريقة لحُبِّ موظفيك، من أجل الشروع في التغيير المستدام، هي الثقة ودعمهم دون قيد أو شرط. فإذا كنت مدرساً، فكر في تطبيق هذه الممارسة على المتعلمين.

سر التغيير الثاني لفولان Fullan: ربط الأقران بهدف:

التفاعل الهادف بين الأقران داخل المدرسة وخارجها أمر بالغ الأهمية. يزداد تعلم الطلاب وإنجازهم بشكل كبير، عندما يعمل المعلمون في مجتمعات التعلم بدعم من قادة المدارس والذين يركزون على التحسين. كما أنه من الضروري أيضًا تطوير الأهداف المرتبطة، والنتائج ذات الصلة مع كل مبادرة تغيير. يجب توضيح السبب والكيفية للموظفين، ويحتاج الموظفون أن يكونوا مشاركين نشِطين في عملية التغيير. يسمح التفاعل الهادف بين الأقران للمعلمين بأن يكون لهم صوت في عملية اتخاذ القرار، وصياغة كيفية تنفيذ السياسات والصلاحيات (DuFour, DuFour, & Eaker, 2008).

سر التغيير الثالث لفولان Fullan: الأولوية لبناء القدرات:

تتضمن الاستراتيجيات الأكثر فعالية مساعدة المعلمين والمديرين في تطوير التدريس وإدارة مهارات التغيير الضرورية لتحسين المدرسة. يتعلق بناء القدرات بالموارد والقدرات والتحفيز. يتحلى الأفراد والجماعات بقدر كبير من القدرات، إذا امتلكوا واستمروا في تطوير هذه المكونات الثلاثة بتناغم (Fullan, 2011). وفي صميم نموذج بناء القدرات تأتي القيادة الموزعة، جنباً إلى جنب مع التماسك الاجتماعي والثقة (Hopkins & Jackson, 2003). تكمن فعالية القيادة الموزعة في الإمكانات البشرية المتاحة ضمن مكونات المنظمة، والخاصية الناشئة لمجموعة أو شبكة من الأفراد حيث يجمع فيها أعضاء المجموعة خبراتهم (Gronn, 2000). ينبغي على القادة مواصلة تطوير القدرات لدى جميع أصحاب المصلحة مع توقع مسار العمل التالي دائمًا. تشير الدراسات في التغيير التعليمي إلى أن المدارس التي نجحت في تحقيق استدامة التحسين المدرسي، كانت هي المدارس التي تبني القدرات للقيادة في المنظمة (Harris & Lambert, 2003).

سر التغيير الرابع لفولان Fullan: التعلُّم هو العمل:

التعلم المهني في ورش العمل، والدورات، والبيئات عبر الإنترنت ليست سوى مدخل واحد للنمو والدقة المستمرين في التدريس، والتعلم، والقيادة. يتم تحقيق النمو الناجح نفسه، عندما تدعم

ثقافة المدرسة التعلم اليومي للمعلمين المنخرطين في تحسين ما يفعلونه في الفصل وفي المدرسة. ينبغي ألا يكون القادة مبدعين فقط في إيجاد الوقت للمدرسين للمشاركة في التعلم المهني خلال اليوم الدراسي، لكنهم ينبغي أن يكونوا نموذجًا دائمًا للتعلم مدى الحياة بأنفسهم. تُلي القيادة الرقمية أن التعلم هو أولاً وقبل كل شيء. فالتعلم هو وقود القيادة. فأفضل القادة هم أفضل المتعلمين.

سر التغيير الخامس لفولان Fullan: قواعد الشفافية:

يعد الاستخدام المستمر للبيانات للحصول على ردود الفعل البنائية، وفرص رؤية الممارسات الفعالة في الاستخدام، ومشاركة الابتكار للآخرين ليتعلموا منه، واحتضان الأدوات الرقمية أموراً ضرورية لتحقيق النجاح. يصبح من الطبيعي والمرغوب للمعلمين الملاحظة وأن تتم ملاحظتهم في التعليم الذي يقوم بتيسيره المدربون والموجهون. ويضاهي ذلك في الأهمية عندما يتعلق الأمر بالقادة الذين يشاركون أقرانهم في العمل أو يطلعون على ذلك العمل. فعندما يشعر القادة بالفخر تجاه العمل الجاري في مدارسهم، يصبح لديهم حينئذٍ الوسائل لرواية قصتهم باستمرار لأصحاب المصلحة الرئيسيين. ستؤدي مشاركة المزيد من المعلومات إلى زيادة التفاعل في عملية التغيير.

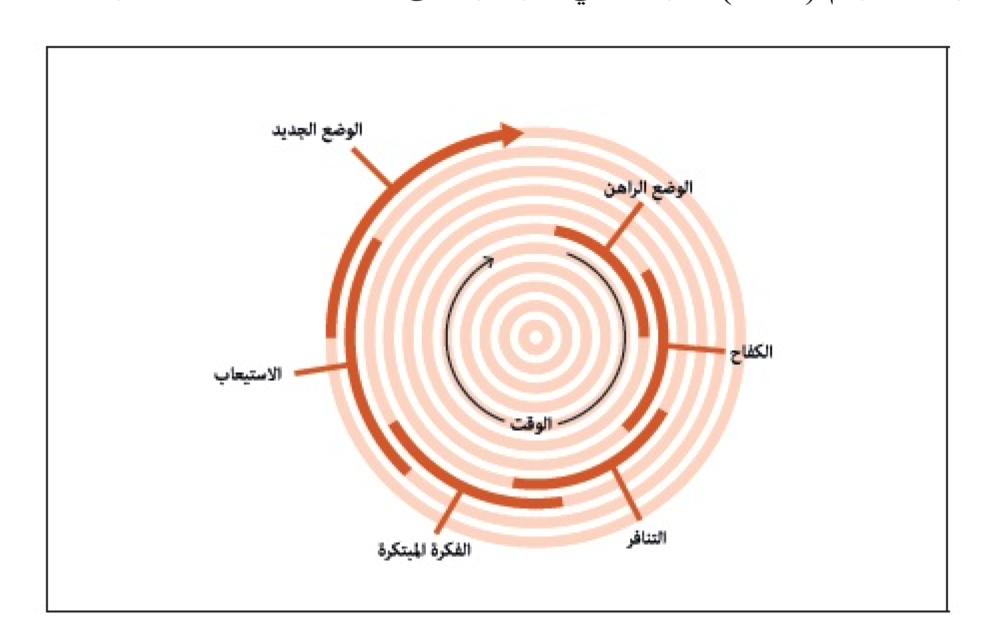
سر التغيير السادس لفولان Fullan: تعلم الأنظمة:

يعتمد التعلم المستمر على تطوير العديد من القادة في المدرسة من أجل تعزيز الاستمرارية. كما يعتمد أيضًا على تحلي المدارس بالثقة في مواجهة التعقيد والانفتاح على الأفكار جديدة. وهذا صحيح في العالم الرقمي. فمع الوصول إلى المعرفة والأدوات بطريقة لم يسبق لها مثيل، لم يعد القادة مقيدين بالمكان أو الزمان في جهودهم لبناء القدرات والتعلم مع الآخرين لتحسين الممارسة المهنية. تتم مشاركة الأفكار الجديدة بوتيرة هائلة في الفضاء الإلكتروني، لكن التغيير لا ينبغي أن يكون إعادة اختراع العجلة. إذ يمكن أن يكون تعديل تلك الفكرة التي تم اختبارها بنجاح في مكان آخر لكي تلائم الخصائص الفريدة لمدرستك أو منطقتك التعليمية.

عملية التغيير:

هناك دائمًا الكثير من النقاش حول التغيير في التعليم، من أجل إعداد الطلاب للنجاح بشكل أفضل. فأصبحت المخاطر أعلى وذلك لأن التغيرات في عالم متصل عالمياً تتخطى بشكل كبير تلك

التغييرات الموجودة في مدارسنا. إن انتشار التكنولوجيا في العالم يزيد من صعوبة إشراك طلابنا. هذا لا يعني أن التغييرات الهادفة والمؤثرة غير واضحة في المدارس في جميع أنحاء العالم. فمن خلال مسيرة عملي، رأيت شخصيًّا، ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي، بعض الأمثلة المذهلة حول ما يمكن وما يجب أن يكون عليه التعليم . ومع ذلك، تميل هذه الحالات إلى أن تكون جيوبًا معزولة من التميز على عكس التحول المنهجي الواضح عبر النظام بأكمله أو عبر منطقة تعليمية أو مدرسة. لا ينبغي على مدارسنا التعامل مع التطورات التكنولوجية فقط، فيمكن أن يكون هناك عناصر أخرى متضمنة في ثقافة المدرسة كرؤيتنا لما هو مطلوب وممكن على حد سواء. ويبدو أن القضايا مثل الوضع الراهن، والتقاليد، والعقلية، والخوف، واللامبالاة، والتمويل، والبنية التحتية، تطل برؤوسها القبيحة باستمرار. فهذه التحديات الحقيقية تتحول إلى أعذار تثبط في النهاية عملية التغيير. تتعامل كل مدرسة على هذا الكوكب مع هذه التحديات وغيرها الكثير بشكل يومي. فالخبر السار في كل هذا هو أنها ليست مستعصية على الحل. إذا كنت تشعر أن الأمر مهم، فستجد طريقة لذلك، وإن لم تكن كذلك، وعندها ستأخذ الطبيعة البشرية مجراها، وستخلق عذراً لذلك أيضاً. تقود عملية التغيير شكل رقم (3- 2)، الرغبة في التركيز على الحلول بدلاً من الأعذار.



شكل(3-2): عملية التغيير

الآن هذا هو لبُّ التغيير. التغيير ليس سهلاً، ولن يحدث بسرعة. في بعض الأحيان نتجت أفضل الأمثلة على التغيير المستدام عن نهج أكثر تكاملاً واتساقاً. تعتمد القدرة على بدء التغيير وإدارته والمحافظة عليه على قدرة القائد للتفكير فيه كعملية وليس فعالية.

ويتطلب هذا الرؤية، والتخطيط، والصبر والمثابرة. إذا كان التغيير المستدام هو الهدف، فإنه من المهم توضيح ماذا، ولماذا، وكيف، مع متابعة مختلف محددات النجاح.

لماذا:

بمجرد حصولك على بعض البيانات لتحديد ما يجب تغييره، فالخطوة التالية هي بناء دعم واسع النطاق. تعد المواءمة بين البحوث الداعمة في هذا السياق نهجاً سليمًا لبناء سبب مقنع لتحديد السبب في أهمية هذا التغيير. من شأن هذا، بالإضافة إلى ما تخبرك به البيانات، أن يبني الأساس لتحريك العملية في اتجاه إيجابي. لتبسيط العملية، ضع في اعتبارك استخدام الباحث العلمي Google Scholar [75] من شركة قوقل Google ليكون من السهل عليك إيجاد البحوث التي تدعم الحاجة للتغيير. وعندما كنا نتعامل مع ثقافة الدرجات في مدرستي، نظرت أولاً إلى البيانات (كان عدد كبير للغاية من الأطفال يفشلون معنا) ، ثم استخدم الباحث العلمي Google Scholar من شركة قوقل Google للعثور على بحث لتوجيهنا نحو الاتجاه بطريقة أفضل. عند معالجة السبب، فمن المهم أيضًا النظر في الأسئلة التالية، للتخفيف من المشكلات المحتملة مع توفير تركيز أكبر:

- لماذا لا ينجح التغيير؟
- لماذا فشل التغيير في مدرستك؟
- ماذا تفعل المدارس المحيطة؟
- هل نلبي احتياجات طلابنا ونعدُّهم لمستقبلهم؟

كيف:

هذا هو المكان الذي تحتاج فيه إلى أن تشمر عن أكمامك والعمل بجد. فنادرًا ما ينجح التغيير من خلال التفويضات، التوجيهات، والتأييدات، أو القرارات الأحادية . فمن الضروري إنشاء عملية تتضمن تعليقات صادقة وتوافق الآراء. فأفضل طريقة للتعامل مع هذا هو تشكيل لجنة شاملة، والتي تشمل الرافضين الرئيسيين، والخصوم، والمقاومين . فلا يمكنك السماح لهم في الاستمرار بأن يكونوا جزءًا من المشكلة. فينبغي أن يكونوا مساهمين نشِطين في الحل. قدم البيانات والبحوث الداعمة، وقوموا معاً ببناء رؤية مشتركة وخطة استراتيجية للتغيير المحدد. كن على استعداد لاتخاذ

بعض القرارات الصعبة. وبالعودة إلى مثال الدرجات السابق، تناقشنا بشكل صريح ووافقنا على أرضية الفشل، لا أصفار، مع عملية لإعادة الاختبارات/الإعادة. ومع ذلك، أنشأت بعد ذلك سبعة معايير، والتي ينبغي دعمها بالأدلة قبل أن يحصل الطالب على درجة غير مناسبة في الاختبار ربع السنوي. ويمكن أن تطلع على وثيقة النتائج في الموارد عبر الإنترنت 3-1 (فلسفة التصنيف الأكثر إنصافاً). حيث تم ضمان المساءلة، كما راجعت جميع الإخفاقات كل ربع سنة وطلبت الدليل، الذي يؤكد أن كل شيء تم القيام به لمساعدة الطلاب على النجاح.

ماذا:

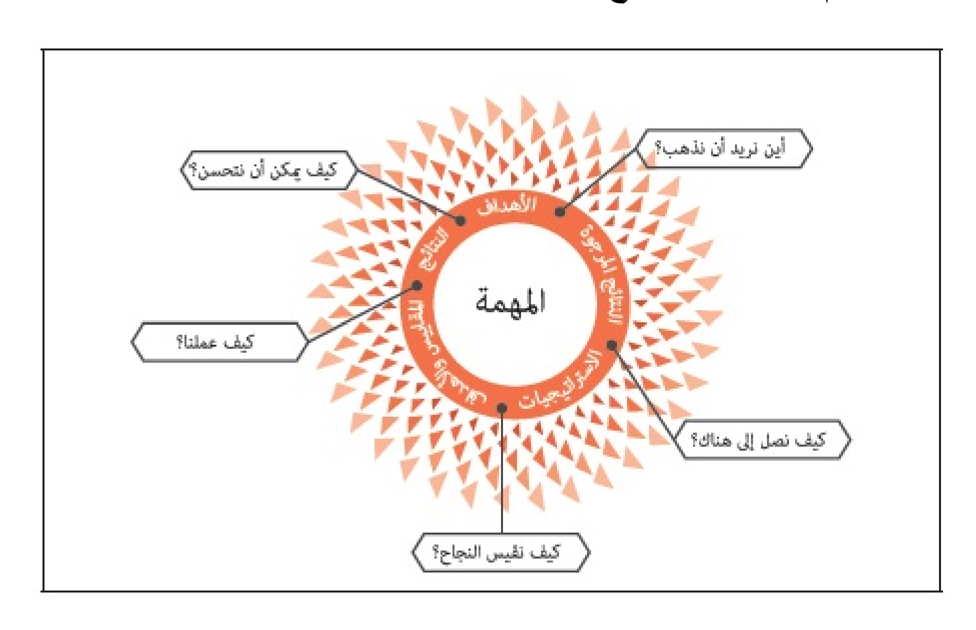
تبدو هذه خطوة بسيطة، ولكن في كثير من الأحيان، لن يتحقق التغيير أبداً أو تتحقق استدامة هذا التغيير إذا لم نحدد المعايير التي تحدد نجاح عملية التغيير في الماضي أو الحاضر. لتبسيط العملية، سوف نلقي نظرة على البيانات، والتي يمكن أن تأتي في أشكال عديدة. يمنحك استعراض البيانات تركيزاً واضحاً، والذي يمكن استخدامه لتوضيح السبب وتوجيه الكيفية. وفيما يلي بعض أشكال البيانات:

- الإنجاز (الدرجات الموحدة، المقاييس المحلية).
- معدلات الحضور.
- معدلات التخرج / الترقية.
- إحالات الانضباط.
- جرد المرافق.
- التدقيق الفني.
- الإدراك (اكتشاف ما يعتقد الأطفال ضرورة تغييره).

اطرح أسئلة أفضل لتحديد ما يجب تغييره. لا تسأل المعلمين في مدرستك أو مجتمعك، إذا ما كنت تلبي احتياجات المتعلم اليوم بشكل أفضل. بدلاً من ذلك، اسأل المتعلمين كيف تلبي مدرستك احتياجاتهم بشكل أفضل.

النجاح:

في النهاية، يجب أن تحمل الخطة الاستراتيجية للتغيير نتائج إيجابية. إذا كانت النتائج على غير ما تتوقع، فينبغي عليك حينئذ إعادة التقييم بغرض التحسين وذلك بدلاً من التخلي عن الفكرة والاستسلام. وبالرجوع إلى مثال الدرجات للمرة الأخيرة، على مدى ثلاث سنوات، انخفضت نسبة الفشل لدى طلابنا بنسبة 75 ٪، مع زيادة التخرج ومعدلات الحضور، وكذلك درجات الاختبار الموحدة. يؤكد الشكل (3-3) على العناصر الحاسمة للخطة الاستراتيجية لمساعدتك على تحقيق النتائج التي تبحث عنها مع أي جهد للتغيير. ويمكن تطبيق وصفة عملية التغيير هذه على أي مبادرة من الواجبات المنزلية إلى التعلم المحمول تقريبًا (أحضر جهازك الخاص، مبادرة) 1:1 إلى التغييرات على الجدول الدراسي، وأي شيء آخر. وكل ذلك يعود إلى القيادة، والرغبة في التحسن من أجل خلق ثقافة تعلم أفضل لدى جميع الطلاب.



شكل (3-3): دورة التخطيط الاستراتيجي

التغلب على العقبات المحتملة أمام التغيير:

توفر أسرار التغيير الستة لفولان Fullan إطارًا رائعًا يمكن من خلاله بدء عملية التغيير، لكن التغيير يمكن أن يستمر فقط، إذا تم تحديد العقبات المحتملة على طول مسار العملية. سيساعد وضع هذه العقبات على طاولة الحوار في البداية في وضع رؤية وخطة التنفيذ . فإذا تم تحديدها ومعالجتها بشكل مناسب، يمكن التغلب على مختلف العقبات مثل العقبات المذكورة أدناه:

1. **هذا صعب جداً.** خبر عاجل، التغيير ليس سهلاً! فضلاً، ضع هذا في الاعتبار عند الاستمرار. فالتغيير في مجال التعليم أمر بعيد المنال مثل وحش بحيرة لوخ نس Loch Ness Monster[76]. فلو كانت العملية سهلة، لكنا شاهدنا أمثلة لا حصر لها من البرامج المبتكرة، وتجارب التعلم الأصيلة، والدمج الناجح للتكنولوجيا، واشتياق الطلاب للذهاب إلى المدرسة كل يوم. وحقيقة الأمر هي أن لا شيء في الحياة يأتي بسهولة، ناهيك عن التغيير التحويلي في التعليم. يجب أن يكون المربون على استعداد لتحمل المخاطر، والتعلم من الأخطاء واستغلال الوقت.

2. **ليس لدي الوقت لهذا.** آه، العذر القديم قِدم «الزمن »، ربما يكون هذا هو العذر الأكثر شيوعًا عندما يجتمع المعلمون مع فكر أو مشهد التغيير سويًا. نحن في مهنة لديها الفرصة لإحداث تغيير في حياة الأطفال، وترك تأثير دائم، وتحفيزهم على الإنجاز، وغرس الشعور لديهم بالتعلم مدى الحياة، وإعدادهم للنجاح بمجرد أن يتركوا مدارسنا. إذا قال شخص ما إنه ليس لديه وقت لتحقيق التغيير الذي يساعد على تحقيق هذه الأهداف، فينبغي عليهم حينئذٍ طرح سؤال بشأن جدوى استمرارهم في مجال التعليم. المعلمون المتفانون يصنعون الوقت لأن هذه هي وظيفتهم! إذا سألت أي طفل عن معلم غير حياته، فسوف يخبرك أن الوقت الذي قضاه كان لا يقدر بثمن!

3. **الافتقار إلى التعاون.** انتقل مجال التعليم من مهنة تخزن الأفكار، والدروس، والاستراتيجيات الناجحة إلى مهنة مستعدة علنًا لمشاركة هذه المكافأة مع أكبر عدد ممكن من المعلمين المتحمسين. فالابتكار والتغيير

عملية جماعية، والمدارس التي تفهم هذا المفهوم يصبح لديها أفراد يتعاونون بشكل روتيني مع بعضهم البعض ومع أولئك الذين هم خارج مدارسهم. فشعار «معًا نحن أفضل » هو الذي يلتزم به وكلاء التغيير.

4. النهج التوجيهي. حسنًا، لقد ارتكبت هذا عندما كنت أحاول أن أجعل موظفي يستخدمون التكنولوجيا. لحسن الحظ، لقد تعلمت من هذا الخطأ ووجدت أن التغيير يحدث من خلال تقاسم صنع القرار، وتوافق الآراء ، والتعاون (انظر البند رقم)3، والنمذجة. كقائد، كان من الأفضل أن أكون نموذجًا فعالاً لما أريد أن ينفذه المعلمون العاملون معي إذا كان لدي أي أمل في رؤية الفكرة تنجح وتصبح مستدامة. ففي التعليم، لا يمكنك فقط إخبار شخص بفعل بشيء ما لأنك أُعجبت بأداة تكنولوجية، أو قرأت أحدث كتاب عن الممارسات المبتكرة، أو سمعت متحدثاً رائعاً يناقش مجتمعات التعلم المهنية. أنت بحاجة لإشراك كل أصحاب المصلحة في العملية (انظر البند رقم 3)، وصياغة الاستراتيجية بشكل صحيح، وتحديد الوقت لضمان التنفيذ الناجح (انظر البند رقم 1، والبند رقم 2) .

5. التسلسل الهرمي في المدارس. غالباً ما يكون الهيكل الهرمي في كثير من المدارس رادعًا للابتكار والتغيير. وينتج عن هذا سيادة المنهج التوجيهي (انظر البند رقم)4 وانعدام أي فرصة ممكنة للتعاون (انظر البند رقم)3، لأن الأفكار يجب أن تمر خلال العديد من الطبقات والروتين حتى يتم النظر فيها. وعادةً ما تكون المدارس التي ابتعدت عن الهيكل الهرمي لدعم ثقافات التعلم أكثر ابتكارًا. كما يحتاج المربون إلى الوجود في بيئات تتحلّى حيث يتم

تعزيز المرونة والحرية لاتخاذ المخاطر وتجربة الأفكار والمبادرات الجديدة دون خوف من أي انعكاسات.

6.الافتقار إلى الدعم. كقادة، كيف نتوقع أن يكون المعلمون مبدعين وأن يتحركوا نحو التغيير إذا لم ندعمهم بنسبة 100 ٪ طوال الوقت؟

7.الخوف من التغيير. هذا أمرٌ مُسلَّم به، لذلك من الأفضل توقع هذا الأمر. إذا تمت معالجة البنود من رقم 1 إلى رقم 5 أعلاه، فهذا سيساعد على تقليل الخوف. فالشغف لمساعدة الأطفال على النجاح، سيكون دوماً في صالح الفرد عند محاولة التغلب على الخوف الذي قد تشعر به المجموعة في محاولة استحداث أفكار جديدة. فالشغف هو ما يقودنا! استخدم الشغف لصالحك.

8.الرافضون والمعارضون. حسنًا، ينبغي أن تكون قد عرفت الآن أن هذا قادم لا محالة. فبعض الناس لن ينضموا لعملية التغيير أبداً، وذلك لمجموعة متنوعة من الأسباب، ولا سبب من هذه الأسباب جيد. فأولئك الذين يتبنون التغيير ويختبرون النجاح، ينبغي أن يتم الاحتفال بهم وتكريمهم والثناء عليهم. وهذه هي أفضل طريقة لتحفيز الآخرين وإلهامهم ليصبحوا جزءًا من العملية عن طيب خاطر.

9.ضعف التعلم المهني. كم مرة حضرنا عدداً من الدورات التدريبية التي كانت مملة ولا معنى لها، ولم تقدم أي أفكار عملية للتنفيذ؟ فينبغي أن يكون التعلم المهني وثيق الصلة بالمعلمين، وأن يتضمن خياراتٍ عديدة، وأن يكون عملية ميسرة ومتاحة عملياً. ففي كثير من الأحيان، يمكن القيام بذلك مع

وجود المعلمين القادة في جميع المباني. فإذا كان سيتم إنفاق المال، فيجب أن تتحقق من إنفاق هذا المال على المتحدثين المحترمين الذين تم التحقق منهم، حيث ستحصل على مقابل ما دفعته من مال.

10.المشتريات التافهة. لا يمكن مقارنة المال بالابتكار أو التغيير. فمجرد شراء أحدث التقنيات لا يعني أن الجميع سيستخدمها بشكل صحيح أو منتج. فالأساس هو التعلم المهني (انظر البند رقم 9).

دفع جهود التغيير الكبيرة إلى الإمام:

التغيير عملية وليس فعالية. إن قول هذا وفهم التعقيدات التي تنطوي عليها عملية التغيير بشكل كامل أمران مختلفان كلياً. فالتغيير ليس شيئًا يمكن أن يرغب فيه شخص، أو مجموعة من الأشخاص، أو منظمة فقط. ونادراً ما تصبح التكليفات والتوجيهات من أعلى إلى أسفل مكونات مدمجة ومستدامة في ثقافة المدرسة، لأنه بمجرد أن يتغير التركيز (كما هو الحال دائمًا)، فحينئذٍ تنتقل الطاقة والإحباط إلى المبادرة الجديدة، وهذا يحدث طوال الوقت. فهذه الطقوس التي تشتهر لفترة وجيزة (أي طقوس الحدث الذي يشتهر لفترة بسيطة) المدفوعة بالحاجة إلى احتضان الشيء الكبير التالي والتي تدفع الجميع إلى الجنون وتثير الغضب وتستفحل الهمسات أيضًا بأن هذا الأمر سيمر كسابقه، مما يجعل الأمر يتطور في النهاية إلى جوقة المقاومة. اسمحوا لي أن أكون فظاً هنا. فالتغيير من أجل التغيير هو مضيعة سخيفة للوقت والموارد. فالتحسينات مطلوبة في كل مدرسة ومنطقة تعليمية. وسيتم إجراء بعض التغييرات من قبل الولاية. وفي بعض الحالات، سيكون من الصعب فهمها، ولكن من منظور المساءلة ستحتاج إلى أن تبحث بعمق وأن تقدم ما يشكل القيادة الحقيقية، حتى لو لم يتم تصميم ذلك من قبل الناس ذوي السلطة عليك. لا يحب الجميع التغيير، وهذا يشمل الكثير منكم! فعقولنا مصممة لكي تحافظ على سلامتنا وتجنب المخاطر. وهذا لا يعني أن الكثير من الناس غير راغبين في محاولة تنفيذ أفكار واستراتيجيات جديدة، ولكن عندما نفعل ذلك، فغالبًا ما يكون هناك شعور بالخوف والقلق بشأن ما الذي سيحدث إذا لم نحقق النجاح. كن مطمئناً، فهذا جزء طبيعي من عملية التغيير.

يمكن لجهود التغيير الكبيرة أن تحبط حتى أكثر القادة المتحمسين الذين يسعون إلى أن يكونوا أفضل ومختلفين. فهناك الكثير من الأجزاء المتحركة، يجب إرضاء الناس، والتغلب على العقبات، والخروج عن المسار أمر واقع يجب وضعه منذ البداية في المقدمة والمركز. سأقدم بعض النصائح أدناه ليس فقط حول كيفية دفع جهود التغيير الكبيرة إلى الأمام، ولكن لضمان الاستدامة والفعالية أيضًا. تتمحور النصائح والاستراتيجيات أدناه حول مبادرة تغيير كبيرة، ساعدتُ بدوري في تسهيلها كمدير للمدرسة الثانوية -نظام جديد لتقييم المعلمين في منطقتنا التعليمية. حيث كلفت ولاية نيو جيرسي New Jersey كل مقاطعة تعليمية فيها بتبني أداة تقييم، والتي كانت أكثر تفصيلاً وابتعدت بشكل كبير عن تقرير السرد التقليدي. وهذا ما تعلمناه:

- **ينبغي أن تكون جزءاً من الحل.** يحدث التغيير الواسع النطاق بشكل نموذجي على مستوى المنطقة التعليمية. فعندما علمت أن المنطقة التعليمية ستختار أداة تقييم جديدة، تطوعت على الفور لأكون جزءًا من هذه العملية. بغض النظر عن موقفك، فلا تجلس مكتوف الأيدي أو على الهامش. شارك بفاعلية!

- **ادرس الموضوع جيداً.** في هذه الحالة، كان ينبغي علينا أن نتبنَّى أداةً جديدة للتقييم، وكانت هناك العديد من الخيارات المتاحة. وأجريتُ أنا وفريقي دراسة مستفيضة لتقليل الخيارات لتصل إلى أربعة خيارات والتي شعرنا بأنها أفضل خيارات. درسنا الأبحاث التي تدعم كل أداة أيضاً.

- **احتضان 4Cs.** في هذه الحالة فإن 4Cs هي التواصل Communication ، اللجنة Committee ، التعاون Collaboration ، والإجماع Consensus. يبدأ نجاح أي تغيير، سواء كان التغيير بسيطا أو كبيراً بالتواصل الفعال. يجب أن يعرف جميع الموظفين والمجتمع المحلي ماذا ولماذا وأين ومتى (الماهية والسبب والمكان والزمان) المرتبطين بالتغيير. ولا يتوقف التواصل عن كونه المكون السائد في هذه العملية أبداً.

بعد ذلك، يأتي تشكيل لجنة وأهمية التأكد من تمثيل أصوات وشخصيات متنوعة فيها. ومن أجل أن يترسخ التغيير، ينبغي جمع المؤيدين والنقاد على حد سواء سوياً. ينبغي وضع معايير للجنة لتسهيل البيئة حيث يكون الهدف هو التعاون للتوصل إلى توافق في الآراء حول ما هو أفضل طريقة للمُضي بالتغيير إلى الأمام. وفي حالتنا، استعرضنا البحوث التي تناولت كلاً من أدوات التقييم الأربع قيد النظر، وتم السماح لكل شركة بتقديم منتجاتها إلى اللجنة، ثم تمت المناقشة العلنية للأداة التي شعرنا بأنها ستعمل بشكل أفضل في منطقتنا التعليمية.

- **التنفيذ بحزم ونزاهة.** بمجرد الوصول إلى الإجماع، فقد حان الوقت مرة أخرى للتواصل بوضوح بشأن السبب في اتخاذ القرار وكيف سيتم التنفيذ. ينبغي أن يكون التركيز على كيفية تحسين هذا التغيير للتعليم والتعلم و/أو القيادة. ينبغي تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تؤيد السبب وراء تنفيذ التغيير، وكن صادقًا إذا نشأتْ أي أسئلة أو تعليقات نقدية.

- **تقديم الدعم الكافي والملائم.** لا داعي للقول إن التعلم المهني (وليس المُقاد بالتنوع) أمرٌ بالغ الأهمية لكي ينجح التغيير على نطاق واسع. فبعد اتخاذ قرار بشأن أداة التقييم، قدمنا تدريباتٍ داخلية ليس فقط على الأداة نفسها، ولكن حول كيفية تغير إجراء عمليات الملاحظة والتقييم أيضاً. استمر الدعم بشكل مستمر وعلى أساس الحاجة حتى شعرنا بأن العملية كانت في طريقها إلى الاستدامة.

- **قيِّم، فكِّر، نفِّذ.** لا يوجد شيء مثالي في مجال التعليم. ولهذا، ينبغي أن نتطلع دائمًا إلى التحسين، وليس فقط الحفاظ على مبادرة التغيير. فعملية التفكير والتقييم على أساس ثابت تساعد بدورها على خلق ثقافة ملتزمة بالنمو والتحسين. فالقادة الذين يعملون باستمرار بغرض تحسين الأمور يقودون إلى ثقافة التميز. الأفعال تُغير الأشياء.

لا توجد وصفة سحرية للتغيير، لكن التجربة تعلمنا كيف نفعل ذلك، كيف يمكن أن نجعل العملية أكثر سلاسة، مما يؤدي في النهاية إلى النجاح.

ملخص:

لا يجب أن يكون بدء التغيير واستدامته عملية مرهقة مشحونة بتحديات لا يمكن التغلب عليها. توفر الأسرار الستة للتغيير لفولان (Fullan 2011) وعملية التغيير الموجزة إرشاداتٍ يمكن للقادة العمل من خلالها لبدء عملية التغيير. فيتم تحقيق التغيير المستدام باتباع العملية التي تؤدي بدورها إلى تحقيق نتائج أفضل للأطفال. فلا يتعلق الأمر بالتعامل مع المعوقات الظاهرة عندما تظهر فقط، ولكن التعرف على المعوقات الجديدة المحتملة قبل أن تتحقق أيضاً. فليست القيادة الرقمية مجرد تغيير في العقلية، ولكنها تغيير في السلوك المهني أيضاً، والذي سوف يُمهِّد الطريق لإنشاء مدرسة أكثر ملاءمة من خلال التكامل السلِس للأفكار والتكنولوجيا التحويلية. إن التغيير لا يغير من شخصياتنا كقادة، لكنه يغير الطريقة التي نفعل بها الأشياء والتي من شأنها أن تحول الثقافة المدرسية لتلبية أفضل احتياجات جميع أصحاب المصلحة في العصر الرقمي.

أسئلة إرشادية:

1.ما السبب في الاحتياج إلى التغيير؟

2.كيف تؤثر أسرار التغيير الستة لفولان Fullan على عملك حاليًا؟ ألقِ نظرة نقدية على هذه العناصر، وطوِّر خطوات عمل محددة للتحسين.

3.ما أهم المعوقات التي تحد عملية التغيير لديك؟ كيف ستتغلب عليها؟ وما المعوقات الأخرى التي واجهتَها ولم يذكرها هذا الفصل؟

4.باستخدام صور عملية التغيير ودورة التخطيط الاستراتيجي (الشكل رقم 2 -3 والشكل رقم3-3) ، ابدأ في التخطيط لكيفية إنشاء الوضع الراهن الجديد لتحسين الثقافة المدرسية للمتعلمين.

الفصل الرابع: القيادة من خلال المنظور الرقمي



تعني القيادة في ثقافة التغيير خلق ثقافة (وليس مجرد هيكل) للتغيير. ولا يعني ذلك تبنِّي الابتكارات واحداً تلو الآخر، بل تعني إنتاج القدرة على السعي وراء الأفكار والممارسات الجيدة وتقييمها بشكل نقدي ودمجها بشكل انتقائي - طوال الوقت، داخل المنظمة وخارجها.

- Fullan (2001, p. 44).

رحلة المشرف:

تقاعد المقدم ديفيد بريتن Lieutenant Colonel David Britten بعد 22 سنة من الخدمة العسكرية، وكان لهذه الفترة بالغ الأثر والأهمية في مهنته الثانية كمدير لمدرسة حكومية إذ أبرزت أهمية العمل الجماعي في التخطيط وتنفيذ أي مهمة. إنه يعلم أن العمل الجماعي الفعال يتطلب أن يفهم كل عضو بشكل كامل رؤية ورسالة وخطة التنفيذ من وجهة نظر الدور الذي يلعبه

كل عضو في الفريق لتحقيق النجاح. فلا يوجد مكان للعُزلة، يؤدي الفشل في فهم دور وتوقعات كل عضو في الفريق، من القائد إلى الجندي الأدنى رتبة إلى زيادة خطر الفشل.

أفادت هذه الدروس أسلوب قيادته باعتباره مديراً تعليميًا لأكثر من 20 عامًا، ووسعت التكنولوجيا قدرته على «القيادة بصوتٍ عال » مع مستوى من الشفافية يضمن أن يحصل جميع أعضاء فريقه - المسؤولون والمعلمون والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع – على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت الفعلي بغرض المساهمة بشكل فعال في النجاح . كما أعطت الشبكات الاجتماعية Social networking والمدونات blogging بريتن Britten الأدوات التفاعلية التي لم تساعده على اتخاذ قرارات مستنيرة فحسب، ولكنها عززت مستوى من الثقة لم يسبق أن لمدرسة غودفري لي Godfrey-Lee الحكومية، في غراند رابيدز، ميشيغان Grand Rapids, Michigan أن تعرضت لها من قبل.

وقد ربطت الأدلة المتزايدة على النحو المفصل في الفصل الأول، أدوات التكنولوجيا والتفاعلية مباشرةً بتحسين النتائج للطلاب. ولقد عرف بريتن Britten دون شك أنها أدت إلى التغيير في المناخ والثقافة في جميع أنحاء منطقته التعليمية السابقة، التي رفعت مستوى تعلم الطالب بشكل ملحوظ. وخلال التسع سنوات التي عمل فيها كمشرف تعليمي قام فيها بجلب رؤية واسعة باستخدام الأدوات الرقمية في عملية التدريس، والتعلم، والقيادة، شهد المجتمع تقدم المدرسة الثانوية من مدرسة تحقق أدنى الإنجازات في الولاية إلى مدرسة تحقق ترتيباً في الثلث الأعلى من بين جميع المدارس العامة في ولاية ميشيغان .Michigan ولقد تحقق ذلك من خلال تبنِّي ثقافة لم تعد تقبل فكرة التوقعات المنخفضة للطلاب في منطقة تعليمية فقيرة يتحدث أفرادها اللغة الإنجليزية بشكل محدود، مع المبادرة الهجين 1 :1، ومبادرة أحضر جهازك الخاص للتعلم Bring Your Own Devices (BYOD) والتي كانت في صميم هذا التحول.

لقد كان شعار بريتين Britten كمشرف هو «القيادة بصوتٍ عال»، ولقد استخدم شبكات التواصل الاجتماعي والمدونات لنمذجة كل من التعلم المهني والقيادة الشفافة لفريقه الإداري. خلال فترة عمله كقائد للمدرسة، كان التعليم العام يتعرض للهجوم باستمرار من قبل قادة الولاية والمشرعين. قاد الجهود المحلية للدفاع عن الإنصاف في تمويل المدارس، والمفهوم الأوسع للاستعداد للكلية والمهنة، دون خجل باستخدام تويتر Twitter ، الفيسبوك Facebook ، وموقعه الشخصي على مدونة ريبيل 6 رامبلنق Rebel 6 Ramblings Blog، وذلك للإشارة إلى أوجه القصور في سياسات الدولة والسياسات الفيدرالية. حيث يعتقد بريتن Britten أن هذه الأدوات لم

تصبح أساليب فعالة لنشر اهتمامات المنطقة التعليمية فيما يتعلق بالتشريعات وأولويات التمويل فحسب، ولكنها أيضاً تضمن أن كل شخص في المنطقة التعليمية يحصل على المستجدات في الوقت الفعلي بشأن المعلومات اللازمة للانضمام إلى هذا الجهد أيضًا. فاستخدام هذه الأدوات بشكل مناسب وفعال قَولب المهارات المهمة التي يمكن للطلاب استخدامها أثناء تطوير أدوارهم الداعمة.

استخدم بريتن Britten ، خارج منطقة جودفري لي التعليمية ،Godfrey-Lee District أدوات التكنولوجيا للتعلم المهني، وتطوير اتصالات مع القادة التربويين حول العالم . حيث أدى استخدام تويتر Twitter على وجه الخصوص إلى العديد من الشراكات - الصداقات القيمة التي وفرت له بدورها آلية ملائمة في الوقت الحقيقي لتلقي الأفكار والتعلم من الآخرين. ولتكون الأفضل، فأنت بحاجة إلى أن تتعلم من الأفضل كذلك، وبالنسبة للمعلمين المنعزلين في الحصون التعلمية، فالأفضل هم أولئك الذين يقومون حاليًا بالعمل أو أنجزوه بالفعل بنجاح. «إن الحياة المهنية للقائد التعليمي غالبًا ما تكون معزولة ووحيدة، لكن التكنولوجيا فتحت طريقًا جديدًا كاملاً، من أجل تطوير التعلم والعلاقات الاجتماعية، والتي يمكن أن تدعم نجاح المسار المهني بشكل أكبر D. Britten,) . personal communication, 2013)

يبشر مستقبل القيادة التربوية بأن يصبح أكثر إثارة حيث تتجمع الاتصالات في الوقت الحقيقي من خلال التقنيات المتطورة المجتمعة مع عالم التحليلات الآخذ في الاتساع، وذلك لتزويد القادة بأدوات أكثر قوة والتي ترتكز على المهمة. يمكن للمعلومات الصحيحة التي تركز على احتياجات اللحظة والتي تم نشرها في الوقت الحقيقي أن تضمن مساهمة كل عضو في الفريق في تعلم الطلاب والنجاح التنظيمي.

تولَّ زمامَ القيادة:

أتذكر في إحدى السنوات الماضية أنه تم الاعتراف بمدرستي كأفضل مدرسة لشهر نوفمبر/ ديسمبر من قبل أخبار المدرسة الإلكترونية eSchool News. حيث وصفت المقالة الناتجة العديد من إنجازات مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School المتعلقة باستخدام تكنولوجيا التعليم وتنفيذ الممارسات المبتكرة لتعزيز عملية التدريس والتعلم. كنا فخورين للغاية بالثقافة التي أنشئت، حيث تقاربت التكنولوجيا والابتكار لتحسين إنجاز الطلاب والنجاح العام. ومع تواصل دور التكنولوجيا في الانتشار في المجتمع، فمن المنطقي دمجها بشكل فعال وبطريقة هادفة حتى لا يقصر المتعلمون في مستقبلهم . وهذا أمر مهم للغاية. إنه ليس مستقبلنا الذي نُعدُّ الطلاب له ولكنه مستقبلهم. فلا يمكننا تحمل تبِعات تحضيرهم لعالم لا وجود له.

أصبحت مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High بعيدة كل البعد عما كانت عليه في السابق. لم تحدث هذه التحولات كافة والتغيرات والتحول الناتج بين عشية وضحاها أو بتهور أو بدون مخاطر محسوبة. وعندما أنظر بتمعن للرحلة والمسار الذي اتخذناه، فلقد تمكنت من تحديد بعض العناصر الرئيسية التي بدورها قادت عملية التغيير. لقد كانت هذه التغييرات التي غيرت مدرسة ثانوية عادية وشاملة وحوَّلتها إلى مؤسسة متطورة، وعرفها الكثيرون عبر وسائل التواصل الاجتماعي وارتحل إليها العديد من جميع أنحاء البلاد والعالم للتعرف على هذه الممارسة.

فلسنوات عديدة كان يُنظر إلى التكنولوجيا على أنها رتوش باهظة الثمن، والتي نحب أن نمتلكها، ولكنها لا تستحق المال عندما يحين وقت الحسم. فبالنسبة لي شخصياً، فإن كوني رائدًا رقميًا كان يعني لي أهمية التأكد من أن مختبرات الحاسب الآلي لدينا حديثة ومتاحة للموظفين لاستخدامها عند الحاجة. ولم يتبادر إلى الذهن مفهوم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، حيث كان التصور حينئذ بأنه يفتقر إلى أي قيمة محتملة للتعلم أو التعليم بشكل عام. أما بالنسبة للهواتف المحمولة Mobile Phones ، فكان الدور الوحيد الذي تقوم به هو أداة اتصال فقط، وذلك للطلاب أثناء رحلتهم من وإلى المدرسة. ولم يكن من الممكن أبداً تحت أي ظرف استخدامها في التعلم خلال فترة عملي المبكرة كمدير تعليمي.

تُقدم الفقرة أعلاه ملخصًا موجزًا وصادقًا بشأن موقفنا فيما مضى والدور الذي لعبته شخصياً في خلق ثقافة مدرسية على النقيض تماماً، والتي تم توضيحها في مقال أخبار المدرسة الإلكترونية eSchool News. فما الذي تغير؟ وكيف أصبحت مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High مدرسة ثرية من الناحية الرقمية ومبدعة حيث يتم التأكيد على الإمكانات والوعود المحتملة بدلاً من المشاكل، والتحديات، والأعذار؟ كيف تمكنا من جلب الجميع لتأييد هذا التوجه لبدء التغيير والحفاظ عليه؟ وفيما يلي بعض الإجابات على هذه الأسئلة:

الترابط مهم:

لم أتمكن من فهم أخطاء أساليبي وآرائي بشكل حقيقي حتى أصبحت قائدًا متصلً رقميًا. حيث تم توثيق رحلتي على وسائل التواصل الاجتماعي بشكل جيد، ولكن هذه الرحلة هي التي زودتني بالمعرفة، والأدوات، والأفكار اللازمة لبدء عملية التغيير. فالمعرفة هي كل شيء، فهي تؤثر على قراراتنا وآرائنا. وبالنسبة لي شخصياً، افتقرت إلى المعرفة الأساسية بشأن كيفية دمج التكنولوجيا بشكل فعال، واستخدامها إما لدعم أو تعزيز التدريس، والتعلم، والقيادة. فبمجرد الاتصال

عبر وسائل التواصل الاجتماعي، حصلت على المعرفة والدفعة الكبيرة التي أحتاجها بشدة. أما بالنسبة لمدرستي، فكان الاتصال هو المحفز الأصلي للتغيير. حيث مكنًّا من تشكيل العديد من الشراكات التعاونية مع مجموعة من أصحاب المصلحة، الذين ساعدونا بدورهم خلال مسار الرحلة.

من الرؤية إلى العمل:

لن تنبت بذور التغيير إلا عند تأسيس رؤية متماسكة. فمن المهم أن تساهم جميع مجموعات أصحاب المصلحة في بناء رؤية جماعية ملموسة والعمل على وضع خطة للتكامل، والتي تحدد بوضوح سبب وكيفية استخدام التكنولوجيا لدعم التعليم. فبدون الكيفية والسبب الحاسمين، فأي خطة ناتجة ستفشل.

يدرك القادة العظماء أهمية الرؤية المشتركة، والحاجة إلى تحديد الأهداف النبيلة والنتائج الناتجة عنها. إنهم بلا شك يفكرون في المستقبل، والتي اتضح أنها سمة جديرة بالإعجاب جنباً إلى جنب مع الصدق. لقيادة التغيير بشكل فعال، ينبغي أن تصاغ رؤية مشتركة للتغيير. فمن خلال كلمات جيمس م.كوزيس وباري بوسنر James M. Kouzes and Barry Posner (2009):

الرؤى الوحيدة التي تترسخ هي الرؤى المشتركة – وسوف تخلق هذه الرؤى فقط عندما تستمع بانتباه إلى الآخرين، وتقدر آمالهم، وتهتم باحتياجاتهم . إن أفضل القادة هم القادرون على جلب فريقهم إلى المستقبل، لأنهم ينخرطون في أقدم شكل من أشكال البحث.

إنهم يراقبون الحالة الإنسانية:

يمكن للرؤى المقنعة أن تغير العالم حقًا. لكن مواصلة الاستثمار فيها يمكن أن يكون صعباً للغاية، عندما تأتي الأوقات الصعبة. فالعمل الحقيقي والشهادة للقيادة العظيمة يتخطيان عملية الرؤية، وذلك من خلال وضع خطة استراتيجية لتحويل الرؤية إلى حقيقة واقعية. لقد كنت شخصياً جزءًا من، أو شهدت، إحدى أو العديد من الممارسات في مجال صياغة الرؤية، والتي بدورها ركزت على صياغة بيان المهمة (الرسالة)، وما نتج عن معظمها هو رؤية جوفاء، والتي لم تكن مدعومة بالعمل. الكثير منا، بمن فيهم أنا، سيعتبر أن هذا مضيعة للوقت. حتى أنني سأذهب إلى حد القول: إن إدخال الناس في غرفة لساعات لا تُحصى لتطوير فقرة مليئة بجمل ومصطلحات، لهو

دلالة إرشادية على الرئيس وليس القائد. فلا يؤدي المزيج من بيان المهمة مع مجرد رؤية إلى التغيير المستدام. فأصحاب الرؤى المستقبلية التطلعية يسعون جاهدين لتنفيذ الرؤية من خلال العمل.

في حين أن تطوير رؤية مشتركة هو سمة مرتبطة بين جميع القادة العظماء، يتحقق أفضل القادة من وضع خطة استراتيجية ثم تنفيذ هذه الخطة بدقة. ويجب أن تُسفر الرؤية عن خطة توفر تركيزاً على مبادرة التغيير. وبعد ذلك ينبغي مراقبة الخطة وتقييمها، إذا كانت النتيجة المرجوة هي التغيير المستدام الذي يؤدي بدوره إلى التحول. ويأتي العمل الحقيقي بعد صياغة رؤية. وفيما يلي عشرة عناصر حاسمة للانتقال بنجاح من الرؤية إلى التغيير القابل للتنفيذ:

1.حدد الأولويات - اجعل التعلم الرقمي، القيادة، والابتكار أولوية لمنطقتك التعليمية أو لمدرستك أو لفصلك الدراسي.

2. اربط الاستراتيجيات بمؤشرات النجاح - افهم كيف تتماشى الرؤية مع الأهداف الاستراتيجية للمنطقة التعليمية أو المدرسة.

3.نشر الوضع الطبيعي الجديد - انشر ما الذي يعنيه تحقيق الرؤية لك وللمتعلمين.

4.إلهام الجماهير - ينبغي أن يُلهم القادة الآخرين للانتقال من مكانهم الحالي إلى المكان المفترض أن يكونوا فيه.

5. الإصرار على الاحتضان، وليس مجرد المشاركة – ينبغي مناقشة الرؤية ودعمها من قبل الجميع، الذين تتوفر فيهم القيمة المتأصلة.

6.عزز كل فرصة تحصل عليها -تحدث عن التغييرات الجديدة متى أمكن.

7.انشر الكلمة -انشر الرؤية في كل فرصة.

8.عِشْها، امتلكها، آمِن بها – ينبغي على القادة أن يضعوا نموذج الرؤية، وليس التشدق بالكلام فقط.

9.كن أنت القائد، لا تكن راكباً -لا تطلب من الآخرين القيام بما لا ترغب في القيام به.

10.فوِّض بعضَ الجوانب، ولكن ليس كلها.

لا يشعر القادة العظماء بالرضا أبدًا بمجرد تطوير رؤية مشتركة. إنهم يعملون بلا كلل لصياغة التوقعات أثناء تخطيط ومراحل تنفيذ عملية التغيير، مع تمكين الآخرين لتبني عملية التغيير. ما أسهل الحديث! يمضي القادة العظماء قُدماً لمساعدة الآخرين على تجربة العظمة وتحقيق النجاح على طول الطريق. لا تقبل برؤية أي شخص آخر، أو حتى رؤيتك أنت، إذا لم يتم وضعها موضع التنفيذ بإصرار. إن الرؤية العظيمة يمكن أن تؤدي، وسوف تؤدي إلى تطوير الإرث. سيجري تحديد إرثك وكذلك مدرستك أو منطقتك التعليمية على أساس مدى التأثير الإيجابي الذي خلَّفته على حياة الآخرين.

القيمة:

إن أحد عيوب الابتكار والتكنولوجيا هو الافتقار للقيمة المتصورة لها فيما يتعلق بتعلم الطلاب وإنجازاتهم. وحيث تركز معظم أنظمة التعليم في جميع أنحاء العالم بشكل كبير على درجات الاختبار الموحدة، تتناقص قيمة التكنولوجيا أو لا توجد لها قيمة في أعين الكثير. تعتمد القيمة الحقيقة للتكنولوجيا على كيفية استخدامها لدعم عملية التعلم وخلق التجارب التي يجدها الطلاب بدورهم مفيدة وذات صلة. وهذا، بالنسبة للعديد من الآراء، هو المفتاح الحقيقي، وينبغي تضمينه عند صياغة الرؤية. فالتكنولوجيا لها القدرة على إشراك الطلاب، وإطلاق عنان الإبداع لديهم، والسماح لهم بتطبيق ما تعلموه ، وذلك لإثبات إتقان مختلف المفاهيم. فإذا فهم أصحاب المصلحة وجرَّبوا قيمة التكنولوجيا بشكل مباشر، فسيعقب ذلك التغيير السريع. فربط استخدامها بالأدلة التي تُظهر التحسُّن بشكل واضح سوف يفي بالغرض أيضاً.

الدعم:

يأتي الدعم بأشكال عديدة. يحتاج المعلمون إلى مقدار معين من الوصول إلى التكنولوجيا من أجل تجربة أنواع التغييرات التي حدثت في مدرسة نيو ميلفورد هاي .New Milford High لقد تعهدنا على مستوى المنطقة التعليمية بتثبيت شبكة لاسلكية في وقت مبكر، وذلك خلال جهود التحول التي قمنا بها وقمنا بترقيتها في السنوات الماضية باستمرار. وهذا سمح بالاستخدام السلِس للأجهزة المحمولة دون انقطاع من قبل كل من المعلمين والطلاب . كما تعهدنا أيضاً بتحويل مبنى قديم جدًا (circa, 1928 (، وذلك من خلال تجهيز القاعات بأحدث التقنيات. ولقد كانت هذه عملية بطيئة، والتي حدثت على مدى ثلاث سنوات ونصف. وبالإضافة إلى توفير الوصول إلى التكنولوجيا، كان هناك هيكل دعم أساسي آخر يتمثل في إزالة الخوف من الفشل وتشجيع بيئة تحمل

المخاطر، مما يُعد بدوره وقوداً أساسياً لعملية الابتكار. لا يحدث التغيير بدون هذا العنصر مطلقاً. وكقائد تعليمي، لم تزدهر العديد من المبادرات التي اضطلعنا بها حتى جابهت مخاوفي المتعلقة بالتكنولوجيا، ومن ثم بدأت في نمذجة الاستخدام الفعال للتكنولوجيا.

التعلم المهني:

دون وجود هذا العنصر في المكان المناسب، لن يحدث التغيير بالتأكيد. يتطلب تغيير ثقافة المدرسة على أساس التحولات الكبيرة في علم التربية فرصاً لتعلم كيفية دمج التقنية بشكل فعال. وحيث إنه لم يكن هناك الكثير من خيارات التعلم المهني الجيدة في الواقع عندما بدأنا رحلتنا، صنعنا بالتالي الخيارات الخاصة بنا.

وقد تحقق ذلك من خلال الاستفادة من قادة المعلمين والموارد المتاحة لدينا. وجاءت غالبية المعرفة، والأفكار، والاستراتيجيات من تشكيل شبكة التعلم الشخصية Personal Learning Network (PLN). فمن خلال تسخير قوة شبكة التعلم الشخصية Personal Learning Network (PLN) تمكنتُ من نقل معرفة ما تعلمته للعاملين معي. حيث تم عقد دورات تدريبية على مختلف الأدوات الرقمية بعد اليوم الدراسي. وبعد عامنا الأول من عقد هذه التدريبات، بدأنا باستضافة المؤتمر الخاص بنا لتوفير فرص أكثر وذات صلة وذات مغزى، حتى أنني شخصياً أنشأت فترة نمو احترافية Professional Growth Period (PGP)[77] وهي بعبارة أخرى نموذجٌ للنمو المضمن في الوظيفة. وأدى ذلك إلى منح العاملين معي الوقت والمرونة لتعلم كيفية دمج الأدوات التي كانوا مهتمين بها، وكذلك لتشكيل شبكات التعلم الشخصية Personal Learning Network (PLN's) الخاصة بهم، وذلك أثناء اليوم الدراسي، بدلاً من الواجبات التعاقدية غير التعليمية.

ومع التقدم الحاصل في مجال التكنولوجيا الميسورة التكلفة، مثل أجهزة كروم بوك Chromebook كان من الصعب على المدارس أن تقاوم إنفاق الأموال على مثل تلك الأجهزة. والآن لا تسيئوا فهمي. فأنا شخصياً أؤيد قيام جميع المدارس بزيادة وصول الطلاب والموظفين للتقنية ذات الجودة المناسبة. ومع ذلك، لعب سيناريو العربة قبل الحصان دورًا في العديد من المدارس حول العالم. وكانت النتيجة النهائية تدفق أعداد هائلة من الأدوات الرقمية، ولكن بدون وجود تعليم احترافي قبلي سليم سواء للمعلمين أو المسؤولين الإداريين، وذلك لضمان كيف يمكن

لهذه الأدوات الرقمية القوية أن تؤثر، وسوف تؤثر، على عملية التعلم. وعلى حد تعبير ويليام هورتون : William Horton«ما لم تقم بالتصميم التعليمي بشكل صحيح، يمكن أن تزيد التكنولوجيا سرعة تحقق الفشل وضمان تحققه فقط» . فإذا كان التغيير الناجح هو الهدف، ففي هذه الحالة، ينبغي أن يتم الاستثمار في التعلم المهني المستمر الذي يتضمن الوظائف، وذلك قبل وأثناء وبشكل مستمر بعد أي نشر للتكنولوجيا أو تنفيذ مبادرات واسعة النطاق.

الاحتضان:

العنصر الأخير الذي وجدته مهماً في قيادة التغيير هو تمكن فريق العمل من تبنِّي التكنولوجيا والابتكار وذلك على النقيض من تأمين الدعم. وبالنسبة لي شخصياً، هناك فرق كبير . حيث يتم تحقيق الاحتضان من خلال التمكين والاستقلالية. يتطلب الدعم نهجًا شبيهًا بمندوب المبيعات، والذي قد يتضمن نهج المكافآت «إذا...فسوف ». لم يكن لدينا تفويضات لاستخدام التكنولوجيا في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية .New Milford High School فتمكين المعلمين لتغيير ممارساتهم التعليمية ومنحهم الاستقلالية المطلوبة لتحمل المخاطر والعمل على الاتساق التربوي الفعال عمل على تحفيزيهم ليتغيروا بشكل جوهري . ووجدتُ أن هذا النهج مفيد في نهضتنا، إذ يقلل من المقاومة والاستياء.

أدناه بعض الأسئلة الإرشادية لاستخدامها للبدء في التفكير في عملية التغيير في رحلة القيادة الرقمية:

- كيف يمكن للقادة الرقميين إنشاء سياسات وبيئات تسمح للمعلمين بتسخير الأدوات الرقمية لإشراك المتعلمين، وإطلاق العنان لإبداعهم وتعزيز عملية التعلم؟

- كيف يمكن للمعلمين والمدارس استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال لتبادل المعلومات المهمة (مثل، تكريم الطالب، وإنجازات الموظفين، والاجتماعات، ومعلومات الطوارئ) مع أصحاب المصلحة في الوقت الحقيقي؟

- كيف يمكن للقادة السيطرة على علاقاتهم العامة وإنتاج تيار مستمر من الأخبار الإيجابية؟ إذا لم نشارك قصتنا، سيرويها شخصٌ آخر، ومن ثم سنواجه المخاطر، والتي لن تكون إيجابية.

- كيف يقوم القادة المشغولون بإنشاء حضور للعلامة التجارية، الذي كان مقصوراً فيما مضى على عالم الأعمال، عندما تكون الأدوات في متناول يد المدارس والمناطق التعليمية الآن، للقيام بذلك بطريقة فعالة من حيث التكلفة؟

- كيف يمكن للقادة التواصل مع الخبراء والأقران في جميع أنحاء العالم، وذلك للنمو مهنياً من خلال اكتساب المعرفة، ومشاركة الموارد، والانخراط في المناقشات الجادة وتلقي التعليقات؟

- هل تم القيام بما يكفي لتعليم الطلاب حول هويتهم الرقمية؟

- كيف يستغل القادة الفرص التي لا تُعد ولا تُحصى، والتي تنشأ من خلال المحادثات والشفافية في الفضاءات عبر الإنترنت؟ أو هل يفعلون هذا على الإطلاق؟

خلال سنواتي الأولى كمدير لمدرسة نيو ميلفورد الثانوية، كان منظوري وفلسفتي لما يشكل ابتكارًا لثقافة التعلم مختلفاً إلى حدٍ كبير عما هو عليه الآن. وفي ذلك الوقت، شعرت أن كوني قائداً رقمياً يتعلق فقط بشراء أدوات للعاملين معي والسماح لهم باستخدامها بالشكل الذي يرونه مناسباً لهم. وكنت شخصياً أُصر أيضاً أن وسائل التواصل الاجتماعي ليس لها مكان في البيئة التعليمية. وفي هذا السياق، بصراحة، لا توجد مؤسسة تعليمية في البلاد قد تفكر في الاقتراب مني للحديث حول الاستخدام المبتكر للتكنولوجيا في مدرستي.

لقد شاهدنا العديد من التحولات فيما يتعلق بالتدريس والاتصال والتعلم في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية، مما أدى إلى ثقافة تحويلية، والتي كانت أكثر قدرة على تلبية احتياجات طلابنا وفي الوقت ذاته تحسين الإنجاز أثناء هذه العملية. إذاً ما الذي تغير؟

كنت مثل أي مدير آخر على الكوكب قبل الاستيعاب والتميز الذي حدث لي. حيث انصبَّ تركيزي الضيق على الحفاظ على ثقافة المدرسة، وذلك بالتركز على القواعد، والانضباط، والانسجام، والمحافظة على الوضع الراهن. وكان الهدف النهائي هو التأكد من زيادة درجات الاختبار الموحدة (أو على الأقل ألا تقل هذه الدرجات)، وأنه تم الحفاظ على التقاليد . وكان كل شيء في الداخل رائعاً. حيث بدا أن الطلاب والموظفون سعداء على حدٍ سواء، كما كان المجتمع داعماً لجهودنا المختلفة. حيث يبدأ كل يوم رتيب مع وصول الطلاب إلى المدرسة، ثم التوجه مباشرةً إلى حصتهم الدراسية الأولى، حيث يجلسون في مكاتب مرتبة في صفوف منتظمة. وبعد أن يستمع الجميع إلى الإعلانات اليومية، يبدأ توجيه التعليمات لهم. عقب ذلك يبدأ طلابي الطائعون جدولهم الصارم الذي يتكون من ثماني حصص دراسية، حيث تستغرق كل حصة فيه (48) دقيقة. وفي

نهاية كل حصة دراسية، يقرع جرس مزعج لينبه الجميع في المدرسة بانتهاء الحصة الدراسية، والذي يشير بدوره إلى أنه حان الوقت لمواصلة العملية الرتيبة. يجري عقد عدد قليل من البرامج والتجمعات المتخصصة، والاجتماعات الحماسية، كان هذا في الأساس هو الجدول الزمني الذي نتبعه كل يوم.

ثم حدث ما حدث، ففي عام 2009 م، أخرج أحد الطلاب هاتفه في الردهة. أخرجت جهاز اتصال اللاسلكي walkie-talkie [78] للحصول على بعض الدعم من مساعدي الإداري، وشرعنا في مطاردة الطالب حرفياً عبر القاعات الدراسية. في النهاية حاصرناه وطلبنا منه جهازه، حيث كانت هذه الحالة تعد انتهاكاً لسياسة المدرسة لإخراج الهاتف خلال اليوم الدراسي. وعندما سلمني الطالب الجهاز، قال جملة هزت عالمي: «شكرًا لك سيد شينينجر Sheninger لتحويل المدرسة إلى سجن ». لقد صدمت شخصياً وأُحرجت من هذا الموقف في نفس الوقت. إذ إنني كنت أحاول ابتكار بيئة تعليمية «مثالية »، ولكن بدلاً من ذلك جعلتْ قراراتي وإجراءاتي العديدَ من طلابي بائسين.

في نهاية ذلك الأسبوع، حدث أن قرأت مقالاً عن تويتر Twitter في جريدة. الآن، كنت قد أقسمت من قبل ألا أنضم إلى وسائل التواصل الاجتماعي على الإطلاق، كما لم أرى قيمة لهذه الوسائل التي كانت عليها لتحسن عملية التدريس، والتعلم، والقيادة . وحينئذٍ، اتضح الأمر في رأسي فجأة، إذ إنني رأيت ارتباطًا لهذه الوسائل مع الممارسة المهنية. ثم قررت على مضض أن أجرب تويتر Twitter في محاولة لتحسن الاتصالات مع أصحاب المصلحة بالنسبة لي. لم أكن أعلم أن هذه اللحظة من الزمن ستكون إعادة تحديد لهدفي في التعليم تمامًا. فمع تحول سلوكي من المحاور إلى المتعلم، اكتشفت على الفور كم أعماني النظام الراسخ في المنهجيات والممارسات والذي صُمِّم لفترة زمنية انقضت منذ أمدٍ بعيد. فقد تعلمت إغفال ما تعلمته ومن ثم إعادة التعلم من خلال المحادثات التي بدأت فيها مع المعلمين المتحمسين في جميع أنحاء العالم. وقد مكنني هذا الحوار من البدء في عملية قيادة مدرستي في اتجاه أفضل من أجل طلابي.

تعرفون الآن لحظة الدهشة التي تعرضت لها وغيَّر مسار حياتي! فهي لحظة تتكون من طالب وتويتر Twitter ، ودفعتني إلى إجراء بعض التغييرات الصغيرة على السطح مما أدى إلى بعض التحسينات الهامة على الممارسة. فكان التغيير الأول الصغير هو التنوير الفلسفي، وذلك من الناحية التربوية لقيمة الأدوات الرقمية، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي. أدركتُ في هذه اللحظة خطأ مسلكي، حيث بدأتُ الاستفادة من قوة المعرفة الجديدة التي توفرها لي وسائل التواصل الاجتماعي الآن وذلك بغرض الدمج الفعال لمجموعة من الاستراتيجيات التي لم أفكر فيها قط،

وكذلك الأدوات التي كانت غريبة بالنسبة لي شخصياً. ولقد تحول هذا التغيير إلى فلسفة حول كيف يمكن للمدارس تبنى التقنيات الرقمية لتحسين القيادة. وتتضمن هذه القائمة القصيرة العناصر الأساسية لفلسفتي وهي:

- تمكين الطلاب من امتلاك تعلمهم من خلال تطبيق صارم وذي صلة يتماشى مع المعايير من خلال تحسين الممارسات التربوية.
- إعادة تصميم مساحات التعلم لتحسين النتائج المرجوة.
- التوفير والسعي إلى البحوث والتعلم المهني الهادف والقائم على الأدلة.
- التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة.
- وضع استراتيجية علاقات عامة متسقة.
- تطوير حضور العلامة التجارية الذي يبشر بتحقيق القيمة.
- اكتشاف الفرص للمتعلمين، والمدرسين، والمدارس.

وكان التغيير الصغير الثاني هو تعليم العاملين معي حول قيمة الابتكار في الفصول الدراسية وخارجها. فبدلًا من تكليف كل معلم بدمج التكنولوجيا، اخترت شخصياً تمكين الموظفين للابتكار لتحسن البيئة التعليمية. ساهمتْ أشياء صغيرة مثل الدعم، والتشجيع، والمرونة، والنمذجة بشكل كبير في تزويد العاملين معي بالثقة لتحمل المخاطر وخلق أنشطة تعلم هادفة، والتي عززت بدورها الإبداع وحل المشكلات، والتفكير النقدي، والمشاركة النشِطة من قبل جميع الطلاب. وأصبح هذا جهدًا تعاونيًا، وبدأ المزيد والمزيد من المعلمين في احتضان رؤية تقرن التقنيات التربوية السليمة مع التكنولوجيا والأفكار المبتكرة.

وكان التغيير الصغير الثالث، هو إدراكي أنه ينبغي أن يكون الطلاب شرطاً أساسياً في أي جهد لتحويل ثقافة مدرستنا. حيث كان علينا أن نتخلى عن قدر معين من السيطرة من أجل إنجاح لتنفيذ برنامج احضر جهاز الخاص بك Bring Your Own Devices (BYOD), حيث تم منح الطلاب حق الوصول إلى الشبكة اللاسلكية الخاصة بالمدرسة خلال النهار باستخدام أجهزة الحوسبة الخاصة بهم. كما كان علينا أن نثق أيضاً أنهم سيستخدمون وسائط تعلمهم المحمولة بمسؤولية عالية وذلك كأداة للتعلم.

وكان التغيير الصغير الرابع والأخير أن أصبح مديراً أكثر شفافية، وأشارك الممارسات المبتكرة التي يتم تنفيذها داخل أسوار مدرستي. فمع تويتر Twitter ، تمكنت من تزويد أصحاب المصلحة بلمحة عن دوري كقائد تعليمي. كما أصبح الفيس بوك Facebook أداةً رائعة لتبادل المعلومات في الوقت الحقيقي، ومعرفة إنجازات الطلاب، وابتكارات الموظفين. كما وفر لي انستقرام Instagram القدرة على مشاركتي كيفية تغير عملية التدريس والتعلم بشكل يومي. ولقد أعطت كل هذه الأدوات مجتمعة أصحاب المصلحة، والمجتمع التعليمي الأكبر نظرة شاملة Bird's-eye View [79] عن المدرسة والأشياء العظيمة التي تحدث فيها.

كان لهذه التغييرات الصغيرة، جنباً إلى جنب مع العديد من التغيرات الأخرى، تأثير كبير على ثقافة التدريس، والتعلم، والقيادة في مدرستي. كما عملت كأساس أيضاً لأركان القيادة الرقمية. فعلى الرغم من أنني سلطت الضوء على التغييرات الخاصة بالتكنولوجيا، إلا أنه كانت هناك بعض التغييرات التي تركز على المناهج، والتقييم، والبرمجة. يتلفظ السياسيون ومن يعلنون عن أنفسهم أنهم إصلاحيون بشكل روتيني بكلمة التغيير، ويعتقدون أن هناك نهجاً واحد يناسب الجميع لزيادة إنجازات الطلاب وتحفيز عملية الابتكار . لكن الواقع أن كل مدرسة هي هيئة مستقلة ذات ديناميات متميزة تجعل هذه المدرسة فريدة. إنها تلك التغييرات الصغيرة، والتي، بمرور الوقت سوف تترك أثراً دائماً في نهاية المطاف. ينبغي تمكين المدارس والمعلمين لإجراء هذه التغييرات على النحو الذي يرونه مناسبًا. وهذه هي المفاتيح الرئيسية لإنشاء ثقافة تعلم مبتكرة في عالم رقمي.

ركائز القيادة الرقمية:

يتعين على القادة معالجة الأسئلة أعلاه، لأنهم يحملون المفتاح الرئيسي لإحداث التغيير العملي في القيادة والثقافة المدرسية. إذ تمثل أركان القيادة الرقمية أساسًا تتطور منه الأفكار والممارسات الجديدة من أجل تحسين المدارس والممارسات المهنية. يتضمن كل ركن من أركان القيادة مهارات وسلوكيات جديدة تتطور بدورها إما لتكمل النماذج التقليدية، وأساليب القيادة الفعالة أو لإنشاء مسارات جديدة تمامًا للقيام بالأشياء. ويوفر كل ركن منها سياقاً للقادة؛ للقيادة بطرق مختلفة، والتي بدورها تتماشى مع التحولات المجتمعية التي تضع طلبًا متزايدًا على الإتقان التكنولوجي والاندماج. كما أنها تتصل أو تتوافق مع معايير وأطر التكنولوجيا الموجودة لتحسين المدرسة في القرن الحادي والعشرين. يعد الدمج الفعال للتكنولوجيا المتاحة بالفعل - خاصة وسائل التواصل الاجتماعي - بمثابة الأساس الرئيسي لكل ركن. فيمكن الاستفادة من هذا المورد الديناميكي، المتاح مجاناً للقادة، كأداة قيادة متعددة الأبعاد لتقدح شرارة المشاركة، والإبداع،

والمناقشات المهمة حقاً. وبمجرد أن تبدأ المحادثات، ستزرع بذور التغيير بسرعة. وتتضمن الأركان السبعة للقيادة الرقمية ما يلي:

1. مشاركة الطلاب، والتعلم، والنتائج.

2. بيئة وفضاءات التعلم.

3. النمو والتعلم المهني.

4. الاتصالات.

5. العلاقات العامة.

6. العلامة التجارية.

7. الفرصة.

معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للقادة التربويين:

تتسق أركان القيادة الرقمية مع معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم The International Society for Technology in Education's (ISTE) للقادة التعليميِّن (ISTE, 2018). وتمثل هذه المعايير تقييم المهارات والمعرفة التي يحتاجها قادة المدارس، وذلك لدعم التعلم في العصر الرقمي، وتطبيق التكنولوجيا، وتحويل المشهد التعليمي. إن تحويل المدارس إلى أماكن للتعلم في العصر الرقمي يتطلب قيادة من أشخاص يمكنهم قبول التحديات الجديدة واحتضان مختلف الفرص، والتي تعد صميم القيادة الرقمية. والآن أكثر من أي وقت مضى، يعتمد نجاح دمج التكنولوجيا على القادة الذين يمكنهم تنفيذ الإصلاح المنهجي في مختلف المدارس. يوضح المورد التعليمي عبر الإنترنت رقم (4-1) (معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للقادة التعليمين) قائمة بهذه المعايير ووصف لها. فيمكن للقادة الاستفادة من هذه المعايير كإرشادات، لأنها تعمل على تنفيذ التغيير عبر ركائز القيادة الرقمية. وفي نفس الوقت، سوف تساعد هذه المعايير على تمهيد الطريق من أجل تحقيق التغيير التحويلي. ويمكن إيجاد كافة معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم ISTE's standards في المورد عبر الإنترنت رقم (4-2) (ISTE Standards).

مدارس المستقبل:

تساعد مدارس المستقبل Future Ready Schools ، قادة المدارس العامة من الروضة حتى الصف الثاني عشر K–12 public ، والمدارس الخاصة والمدارس المستقلة Charter School [80] في تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التعلم الرقمي الشخصية القائمة على البحث، حتى يتمكن جميع الطلاب من تحقيق إمكاناتهم الكاملة. ويمكن الوصول إلى المزيد من المعلومات التفصيلية عبر الرابط الإلكتروني futureready.org. والجانب الأساسي لتحقيق هذا الهدف السامي هو إطار الجاهزية للمستقبل (الشكل رقم 4- 1) وهيكل قوي لوضع تصور للتعلم الرقمي، والتخطيط والتنفيذ مع التركيز على التعلم التخصصي للطلاب. كما يؤكد إطار العمل القائم على البحث على القيادة التعاونية، وكذلك خلق ثقافة مدرسية مبتكرة . وتركز المبادئ التوجيهية على سبعة مجالات رئيسية، يطلق عليها المحاور، مع القيادة التي تؤثر على كلٍ منها. وهذه التروس هي كما يلي:

1.المنهج، والتدريس، والتقييم.

2.التعلم المهني الشخصي.

3.البنية التحتية القوية.

4.الميزانية والموارد.

5.الشراكات مع المجتمع.

6.البيانات والخصوصية.

7.استخدام المكان والزمان.

القيادة التعاونية هي الحلقة الخارجية، والتي تشمل دورة التحول بأكملها. ولأهداف هذا الكتاب، سنعتبر القيادة التعاونية هي المحور الثامن.

القيادة التعاونية:

يضع هذا الإطار تعلم الطلاب في صميم كافة عمليات اتخاذ القرار. ويوضح مخطط المعلومات البياني سهل الاستخدام في الشكل رقم (4-1)، شكلاً بصرياً يوائم بين محاور المستقبل

ودور القادة. ويوفر المورد عبر الإنترنت رقم (4-3) (إطار الجاهزية للمستقبل) المزيد من المعلومات التفصيلية عن الإطار.

وفي المركز الدولي للقيادة في التعليم (International Center for Leadership in Education (ICLE،ابتكرنا معبراً يوضح كيف تتسق أركان القيادة الرقمية مع إطار عمل مدارس المستقبل (Future Ready Schools (FRS بسلاسة. ويمكنك معرفة المزيد حول هذ الاتساق، بالإضافة إلى حلول التعلم المهني القائمة على الأدلة، التي يمكن بدورها أن تساعد المناطق التعليمية، والمدارس في تحويل عملية التدريس، والتعلم، والقيادة في المورد عبر الإنترنت رقم 4- ( )4الاتساق مع إطار عمل الجاهزية للمستقبل).



شكل (1 -4): إطار عمل الجاهزية للمستقبل

ملخص:

مع تقدمنا في العصر الرقمي، يتحتم على قادة المدارس وضع رؤية للدور التي ستضطلع به التكنولوجيا والابتكار، ووضع خطة استراتيجية للتنفيذ عبر طيف واسع. يمكن تحقيق التحول من الرؤية إلى العمل في هذا المجال عن طريق محاكاة السلوكيات، والتقنيات، والاستراتيجيات التي يستخدمها القادة الرقميون ذوو الفعالية العالية. يتطلب التغيير في هذا الصدد إنشاء رؤية واضحة، وإحساس متأصل بالقيمة، والاحتضان، على النقيض من الدعم، والتعلم المهني ذي الصلة، والدعم.

حيث توفر أركان القيادة الرقمية العناصر التأسيسية لبدء عملية التغيير التحويلي باستخدام الموارد التكنولوجية، والتي تتوافق تمامًا مع معايير القيادة التقنية، والأطر الأساسية لتحسين المدارس (شكل رقم 4-2) .

ركائزالقيادة الرقمية	معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم	الجاهزية للمستقبل(المحاور)
مشاركة الطلاب والتعلم	1 ، 2 ، 3، 4، و5	1، 2 ، 3 ، 4 ، 7 و 8
بيئة وفضاءات التعلم	1 ، 2 و4	1 ، 2، 3، 4، 5، 6، 7، و 8
النمو والتعلم المهني	3 و5	2، 7 و 8
الاتصالات	2 ، 3 و 5	5 و 8
العلاقات العامة	2 و 5	5 و 8
العلامة التجارية	2 و 5	5 و 8

شكل(4- 2): المعايير وإطار العمل المتسق مع القياد الرقمية

أسئلة إرشادية:

1. كيف ساعدتَ الآخرين على رؤية قيمة التغيير؟ هل يمكنك أن تكون أكثر نجاحًا، وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الخطوات التي ستتخذها؟

2.كيف قامت مدرستك أو منطقتك التعليمية بتنفيذ الرؤية؟ اشرح الخطوات المتخذة واذكر الدليل على كيفية قيام هذه الإجراءات بتحسين الثقافة المدرسية.

3.عند مراجعة العناصر العشرة الحاسمة للتحول من الرؤية إلى التغيير القابل للتنفيذ بنجاح، والمعروض في ثنايا هذا الفصل، أين ترى فرص النمو؟

4.كيف تتماشى ثقافة مدرستك أو منطقتك التعليمية مع العناصر المحددة في معايير الجمعية الدولية في التعليم وإطار عمل الجاهزية للمستقبل؟ وأين تكمن الحاجة للتحسين؟

الفصل الخامس: تحسين مشاركة الطلاب والتعلُّم والنتائج



هناك سؤال بسيط يطرح نفسه، أولاً: كيف تغير عالم الطفل خلال ال 150 سنة الماضية؟ والجواب هو، «من الصعب أن تتخيل بأي شكل من الأشكال أي طريقة لم يتغير بها هذا العالم! ولكن إذا نظرت إلى المدرسة اليوم مقارنةً ب 100 سنة مضت، فإن التشابه أكبر من الاختلاف ».

Peter Senge, senior lecturer- بيتر سينج، كبير المحاضرين

Massachusetts Institute of Technology- معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا

يجب أن تعكس المدرسة الحياة الحقيقية:

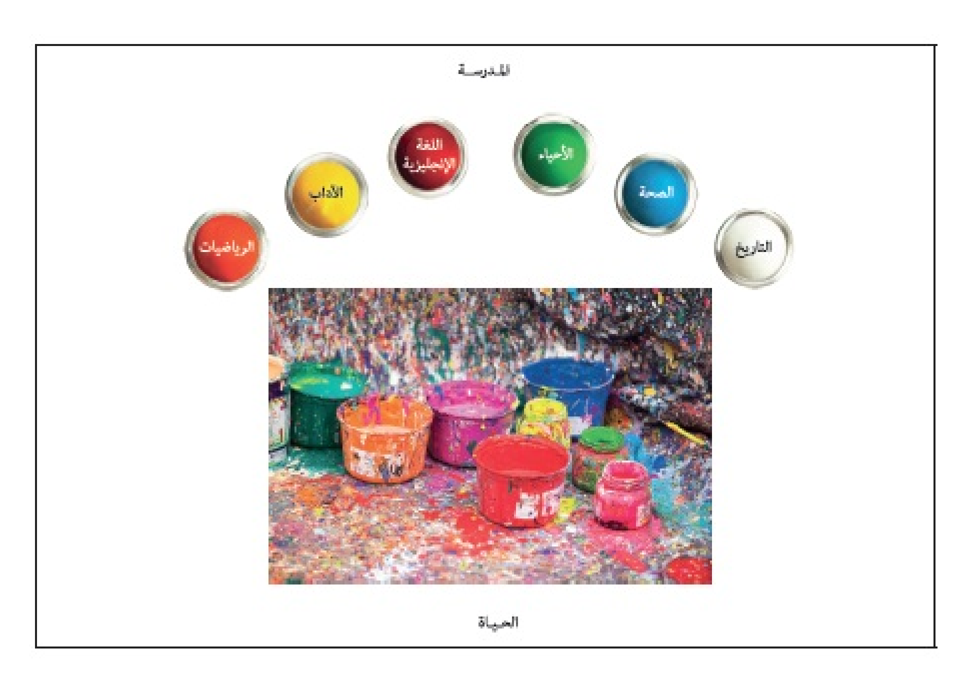
يؤمن الكثير منا بمقدرة التكنولوجيا بشكل كبير على المساعدة في تحويل ثقافات التعليم والتعلم في المدارس. فسواءً كانت تستخدم لتعزيز الدروس وتقييم التعلم وإشراك الطلاب، أو تطلق العنان للإبداع، إلا أن التكنولوجيا لها دور محدد في مجموعة متنوعة من وظائف المدرسة. وعلى الرغم من أن ما أقوله واضح تمامًا، فلا تزال العديد من المدارس تتعامل مع التعليم على أنه جهد لإعداد الطلاب لعالم لم يعد موجوداً، عالم حيث تعتبر التكنولوجيا إما رتوش، أو إلهاء، أو عامل غير فاعل في تحسين تحصيل الطلاب في المدرسة.

وبالنسبة للعديد من الطلاب، فلا تعكس المدرسة الحياة الحقيقية (شكل 5-1) . وهذا بدوره يؤدي إلى مستويات مختلفة من الانفصال أثناء عملية التدريس وعملية التعلم. ثم يصبح السؤال، كيف نحرك تلك المدارس التي تتأرجح نحو خطر فقدان أهميتها من حيث تلبية احتياجات التعلم المتنوعة لطلابهم وذلك لبدء عملية التحول؟ وهذا أمر محوري بلا شك، إذا أردنا أن نبدأ في إصلاح التعليم حقاً وذلك بطريقة هادفة لطلابنا . حيث يريد طلابنا أن يكونوا مبدعين، متعاونين، يستخدمون التكنولوجيا للتعلم، ويتواصلون مع نظرائهم القريبين والبعيدين عنهم، ويفهمون الرسائل التي تنقلها وسائل الإعلام المختلفة، ويساهمون في حل مشاكل العالم الحقيقي.

والمدارس وأنظمة التعليم التي لا تتبنَّى التعلم الرقمي، ولا تركز بشكل كبير على التقييس، سوف تفشل دومًا في أن تؤثر في طلابنا. إنه من المنطقي فقط تسخير قوة التكنولوجيا كمحفز للمشاركة الحقيقية وتطبيق المفاهيم بين متعلمينا. فإذا سمحت المدارس للطلاب باستخدام أدوات العصر الرقمي، والتي يستخدمونها بشكل روتيني خارج جدران المدرسة، فهناك احتمال كبير في أن يجد الطلاب الصلة والهدف الحقيقي فيما يتعلمونه.

القيادة الرقمية هي طريقة تفكير، ودعوة لتحويل ثقافة المدرسة إلى ثقافة تطلق العنان لإبداع الطلاب، وذلك حتى يمكنهم خلق فنون من التعلم، التي بدورها تبرهن على إتقان المفاهيم. إنها تتعلق بتوفير المعرفة والمهارات والثقة للمتعلمين، وذلك للنجاح في الكلية، والمهن والوظائف التي لم تخلق حتى الآن. والأهم هنا، أنها تحتضن مفهومًا متطورًا للتعليم؛ نهجاً بنائياً للتعلم الذاتي Heutagogical Approach [81] للتدريس والتعلم. حيث ينشئ كل من المعلمين والمتعلمين والشبكات والاتصالات والإعلام والموارد والأدوات كيانًا فريدًا لديه القدرة على تلبية احتياجات المتعلمين الأفراد، والمعلمين، وحتى احتياجات المجتمع (Gerstein, 2013). تسمح الأدوات الرقمية ببناء المعرفة وتبادل الخبرات والتفكير في الممارسة وطلب التعليقات والمساهمة في تعلم

الآخرين (Killion, 2013). ولقد أشارت الدراسات أن التعلم الرقمي يؤدي إلى آثار إيجابية حول نتائج التحفيز والتعلم أيضًا، وذلك عند المقارنة بالتدريس التقليدي (Lin, Chen, & Liu, 2017).



شكل (5- 1): لا تعكس المدرسة الحياة الحقيقية

يتم تحقيق ذلك من خلال السماح للطلاب باستخدام أدوات العالم الحقيقي لتطبيق ما تعلموه، ومن ثم بناء معرفة جديدة. فمن خلال التركيز على كيفية استخدام تقنيات معينة لمشاركة الطلاب، يقوم القادة الرقميون بوضع أساس لعملية التعلم، مما سيؤدي بدوره إلى زيادات نهائية في تحصيل الطلاب. ويصبح هذا حقيقة عندما تتحول الثقافات المدرسية لتلبية وتوقع احتياجات المتعلمين في العصر الرقمي.

كيف يجب أن يوجه البحث العمل؟

لا يوفر البحث بعض المصداقية للنقاط المذكورة أعلاه فقط، ولكنه يوفر بعض النصائح الحذرة أيضًا. بعد تحليل العديد من الدراسات، خلص دارلينج هاموند- زيلزسنسكي، جولدمان Darling-Hammond, Zielezinski, and Goldman (2014) ، إلى أن لهذه التكنولوجيا تأثيرًا كبيرًا على الطلاب وهذا ما يحتاجه متعلمونا الأكثر عرضة للخطر . يعتمد النجاح على التكنولوجيا المستخدمة لدعم التعلم التفاعلي، وفي الإبداع والاستكشاف أكثر من التدرب والممارسة الخاطئة، والمزيج الصحيح من المعلمين والتكنولوجيا . والنقطة الأخيرة حاسمة. فلقد أشارت

الدراسات باستمرار أن العامل الأول الذي يؤثر على تعلم الطلاب هو جودة المعلم. وهكذا، فإن النجاح في تحسين النتائج من خلال استخدام التكنولوجيا يعني دعم أفضل للمعلمين الحاليين، أو إيجاد طرائق لإضافة المزيد من الوظائف.

في كتابنا تحول التعلم Learning Transformed (2017) ، راجعت أنا وتوماس موراي Thomas Murray ، أكثر من مائة دراسة لاكتساب نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير التكنولوجيا على التعلم إيجابياً. وكانت إحدى أبرز الدراسات هي دراسة أجريت من قبل تشنغ، وارتشير، لين، وتشانغ (2016) Zheng, Warschauer, Lin, and Chang. حيث قاموا بتجميع النتائج من 96 دراسة منشورة على مدارس التعليم العام من مرحلة الروضة إلى الصف الثاني عشر K–12 schools والتي كانت تطبق مبادرة (1:1) من العام 2001 م حتى العام 2015 م. ومن بين هذه الدراسات، قاموا بالتحليل النقدي لعدد (10) دراسات منها، والتي تم تصميمها بدقة، ودرسوا العلاقات المعقدة بين هذه البرامج والإنجاز الأكاديمي . ولم يجدوا أن درجات الاختبار زادت في العلوم، القراءة، الرياضيات، الكتابة، واللغة الإنجليزية فقط، بل اكتشفت الدراسة فوائد أخرى للمتعلم. وشملت هذه تلقي المزيد من الملاحظات حول الكتابة، نشر المزيد من العمل بشكل روتيني، المزيد من الكتابة عبر مجموعة متنوعة من الأنواع، والمزيد من التحرير والمراجعة للعمل المنجز.

وراجع كل من اسكويتا، تشيوان، نيكو، وأوريوبوليس Escueta, Quan, Nickow, and Oreopoulos (2017) أكثر من مائة دراسة تجريبية في تكنولوجيا التعليم. ودرست ورقة المراجعة الناتجة الأدلة عبر عدة مجالات في تكنولوجيا التعليم: الوصول إلى التكنولوجيا، التعلم بمساعدة الحاسب الآلي، التدخلات السلوكية القائمة على التكنولوجيا في التعليم، والتعلم عبر الإنترنت. وفيما يلي بعض الملخصات الرئيسية:

- التعلم بمساعدة الحاسب الآلي، حيث يقوم برنامج تعليمي بمساعدة الطلاب على تطوير مهارات معينة فسيكون ذلك واعداً، خاصة في مجال الرياضيات. وهذا على الأرجح بسبب قدرة البرنامج على إضفاء الطابع الشخصي على التعلم، وذلك من خلال التكيف مع المستوى المحدد للطالب، والسماح للطالب بالتعلم بالسرعة المناسبة له، بالإضافة إلى القدرة على تقديم الملاحظات بشكل فوري للمعلم ن على أداء الطالب القابل للتنفيذ. وتركز النتائج هنا على إمكانيات النماذج الشخصية والمختلطة في عملية التعلم.

- تُحسِّن عملية تدخلات السلوك الرقمية المنتجة بشكل مستمر نتائجَ التعلم باستمرار.

- لا تُحسِّن المبادرات التي توفر أجهزة حاسب آلي لكل طالب في الفصل الدراسي نتائجَ التعلم. فلا يؤدي وضع العربة قبل الحصان إلى تعلم أفضل. فلا يمكنك وضع جهاز في أيدي الأطفال فقط، ونأمل أن تتحقق معجزات التعلم تلقائياً.

تحسين طرائق التدريس من خلال التفكير والإطار الذي يركز على المتعلم:

قد يكون هذا الكتاب بعنوان القيادة الرقمية، لكن لا تدع ذلك يخدعك. تمثل الرقمية وسيلة لتحسين عمليتي التدريس والتعلم فقط، بطريقة تؤدي إلى نتائج أفضل لمتعلمينا. وحقيقة الأمر هو أنه إذا لم نحصل على التصميم التعليمي أولاً، فإن كل ما ستفعله التكنولوجيا هو تسريع معدل الفشل. فالشعار الذي يش رك فيه القادة الرقميون هو «علم أصول التدريس أولاً، والتكنولوجيا ثانياً عند الاقتضاء». فمن المهم أن نفهم أن التكنولوجيا لن تُحسِّن كل درس، أو التقييم، أو نتيجة التعلم. ولهذا السبب وحده، من المهم أن يكون هناك تركيز على ما نعرف أنه يحقق النتائج في الواقع دائمًا وذلك عندما يتعلق الأمر بالتربية. فلا تُبنى المدارس، الفصول الدراسية، الدروس، المناهج، والتقييمات حول التكنولوجيا. يستند مفتاح النجاح الأساسي وتحسين النتائج على أساس تربوي متين. . . وهذه هي الخلاصة.

> ينبغي أن يكون التكامل التكنولوجي استراتيجيًا لكي ينجح. فاستخدام التكنولوجيا استراتيجياً، هو الاستخدام الذي تم اختياره عن عمد وله القدرة على التحرك نحو أهداف تعلم محددة للطلاب. فعندما لا تكون التكنولوجيا متجذرة في علم التربية، ولم يتم فحص واختبار قدرتها على مساعدة الطلاب على الوصول إلى أهداف التعلم فبالتالي يكون استخدامها عشوائياً – وهذا هو نقيض الاستراتيجية. إنه مثل رفع الشراع بدون توجيه [القارب] في الاتجاه الذي ترغب ... أن تبحر إليه. أو على الأسوأ، حتى من دون معرفة أين تريد الذهاب، وكذلك لماذا (Kieschnick, 201) .

هناك العديد من الأطر الخاصة بالتكنولوجيا، والتي احتضنها التربويين حول العالم. وهنا تكمن المشكلة. والآن، أنا لا أدَّعي عدم وجود أي قيمة في هذا، ولكن إطار العمل المرتكز على التكنولوجيا ينبغي أن يثير التعجب. فلا يتعلق الأمر بتدريس المناهج والتقييم من جانب والتكنولوجيا على الجانب الآخر. فلا ينبغي ألا يدفع الجانب الرقمي أو يحجب أبدًا ما ينبغي أن يكون التركيز الرئيسي عليه دائماً، وهو بلا شك عملية التعلم.

تحول الأدوات الرقمية العناصر الأساسية لفضاءات عملية التعلم. فسوف يساعد فهم كيفية تأثيرها على عمليتي التدريس والتعلم في توجيه نظرك إلى الأدوات المفيدة وكيفية تنفيذها بشكل أفضل.

فمن الضروري أن يتم التركيز على التقنيات التربوية السليمة وأفضل الممارسات من أجل دمج التكنولوجيا بشكل فعال، وذلك بهدف تعزيز عمليتَي التدريس والتعلم. وينبغي أن يكون الطلاب في مركز هذه العملية دائماً. وفي كثير من الأحيان، يتم دمج التكنولوجيا في بيئة التعلم، حيث لا يزال المعلم يوظف نهجاً مباشراً للتدريس. ما يفعله البالغ مع التكنولوجيا ليس هو ما يهم في نهاية المطاف، ولكن بدلاً من ذلك ما يفعله المتعلمون معها. فأحد أهم الأسئلة التي يحتاجها القائد للإجابة عليها هو، كيف يستخدم الطلاب التكنولوجيا للتعلم بطرائق لا يستطيعون التعلم من غيرها؟ وفيما يلي كيفية تحسين الأدوات الرقمية للتعلم:

1- زيادة التعاون: تمامًا كما أدت وسائل التواصل الاجتماعي إلى ظهور تعريفات جديدة للمجتمع، تحول الأدوات الرقمية المجتمع والأخذ-والعطاء بين الطلاب والمعلمين . حيث تحول المنصات الإلكترونية لسلاسل المناقشات القائمة على الإنترنت، وكذلك المقرر، ومحرر المستندات Google Docs أنواع مشاركة الطلاب في الواجبات القائمة على المشاريع، أو المهام الخاصة بالكتابة. فيمكن لقطعة من كتابة الطالب أن تصبح وثيقة متنوعة وموضوعية، وذلك عندما يكون الأساس فيها تبادل الأفكار والأسئلة خطوة بخطوة بين المعلم والزملاء والمؤلفين والموجهين. فعندما يتم دمج الأدوات الرقمية في نمط سليم تربوياً، فهذا بدوره يطور ويعزز الجدارات الأساسية الأخرى، مثل التواصل والإبداع والتفكير النقدي وحل المشكلات ومحو الأمية الرقمية وريادة الأعمال والوعي العالمي والمسؤولية/المواطنة الرقمية.

2- التقييم المبتكر: مع تطور الأشكال والسياقات للمهام، تحتاج أساليب التقييم إلى مواكبة ذلك. حيث يشكل انفتاح البيئة الإلكترونية، ودمج مثل هذه الأشياء كسمات اللعبة جميع أنواع التقييم، خصوصاً التقييم التكويني، والذي يقيس بدوره تقدم عملية التعلم (وليس فقط نقاط النهاية في عملية التعلم).

3- تمكين التعلُّم حول المعلومات والبحوث: تتطلب مشاريع البحوث بحوثاً موضوعية دائمًا، وتأليف دقيق وذي صلة، وتحديد مناهج موجهة للجمهور. ومع ذلك، ففي عالم مشبع بالمعلومات، يعتمد الطلاب على الأدوات التي تساعدهم في تحليل وفهم تمثيلات متعددة من مجموعة من التخصصات والمواضيع المتعددة، مثل النصوص والبيانات والصور.

4- تحويل الأطر الزمنية حول التعلُّم: في كثير من الحالات، تقدم الأدوات الرقمية بشكل غير متزامن (لا تزامني)، بيئة للاستجابة والاستعلام غير موجودة في البيئات التقليدية Brick-and-Mortar Environments[82]. ويمكن أن تمكن المناقشات الكتابية والمصورة عبر الإنترنت التعبير عن وجهات نظر متنوعة وفرص التعاون والوقت للتفكير والتخطيط قبل الاستجابة بطرائق لا تتوفر في المناقشات داخل الفصل الدراسي. وهذا ينطبق على كل من الفصول الدراسية عبر الإنترنت والفصول الدراسية المختلطة – الفصول التي تدمج الأدوات الإلكترونية والرقمية في بيئة تعلم تقليدية.

5- ملكية التعلم: وفق رأي جون ديوي John Dewey ، فإن نوع الأنشطة الذي يحفز على المشاركة الحقيقية هو «إعطاء التلاميذ شيئاً لكي يفعلوه، وليس شيئاً ليتعلموه، وأن تتطلب طبيعة هذا العمل التفكير، أو الملاحظة

المتعمدة للارتباطات. حينئذٍ، يحصل التعلم بشكل طبيعي ». وهناك الآلاف من الأدوات الرقمية المجانية المتاحة، والتي تعزز فن العمل. فيمكن للطلاب اختيار الأفضل جودة منها الآن، من أجل إبداع أداة توضح بدورها البراعة في إتقان المفاهيم، من خلال بناء المعرفة الجديدة، بالإضافة إلى اكتساب وتطبيق الجدارات الأساسية. وتزيد عملية الاختيار هذه من المشاركة والأصالة، وتوفر في نهاية المطاف قيمة أكبر في عملية التعلم. ينبغي إطلاق العنان لقوة الأدوات الرقمية، وتمكين الطلاب من امتلاك زمام التعلم.

الانتقال من التدريس إلى التعلم الممكّن:

يُعد إطار عمل الدقة/الصلة أداةً تم تطويرها من قبل المركز الدولي للقيادة في التعليم The International Center for Leadership in Education (ICLE) لدراسة المناهج والتدريس والتقييم (Daggett, 2016). يعتمد إطار الدقة/الصلة على بعدين ذوي معايير عليا وإنجاز الطلاب (شكل رقم)5 -5. أولاً، تصف سلسلة متصلة من المعرفة الطرق المتزايدة التعقيد التي نفكر بها.

يعتمد تصنيف المعرفة هذا على المستويات الستة المنقحة من تصنيف بلوم Bloom's Taxonomy[83]، كما هو موضح على المحور الرأسي:

6- الإبداع.

5- التقييم.

4-التحليل.

الأسس التربوية للأدوات الرقمية:

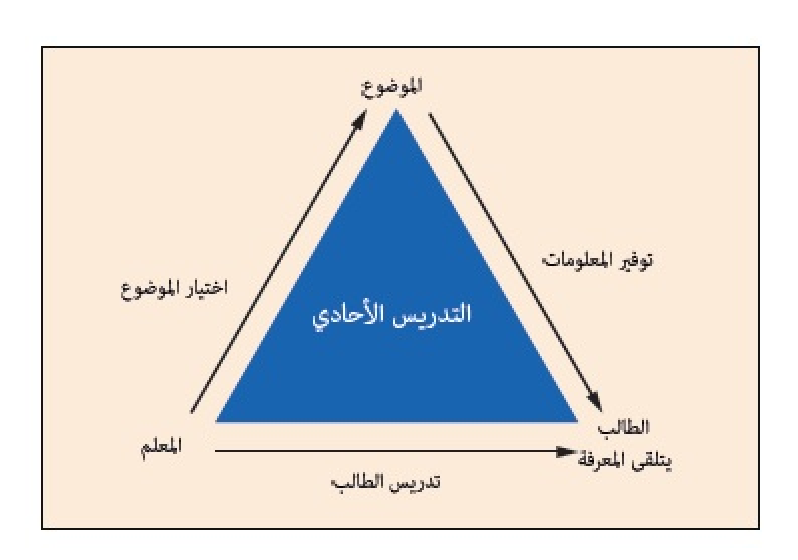
للتأكد من اكتساب الطلاب للمعارف والجدارات الرقمية اللازمة، من المهم أن تقدم لهم مجموعة من الأدوات الرقمية، وأن يفهموا قدرات تلك الأدوات الرقمية. فيمكن أن يكون الإطار

التربوي للموقع الإلكتروني لإديد أكتيك eDidaktik (انظر www.edidaktik.dk)، الأساس للتقييم الأولي لما إذا كانت الأداة الرقمية مناسبة للاستخدام في أشكال مختلفة من التدريس. حيث يعتمد إطار العمل السابق على الفروق بين أشكال التدريس الأحادية، والحوارية، والمُصوَّرة. ويمكن تمييز الأشكال الثلاثة للتعليم من خلال نظرياتهم المختلفة، لكيفية حدوث عملية التعلم، وبالأخذ في الاعتبار مختلف علاقاتهم بين موضوع التعلم والمعلم والطالب.

التدريس الأحادي:

يعتمد التدريس الأحادي على فكرة لودفيج فيتجنشتاين، Ludwig Wittgenstein والتي ترتكز على أن المعلم هو الخبير في لعبة اللغة، وأنه ينبغي النظر إلى نقل المعلم لما يملكه من خبرة معرفية إلى الطالب. ومحور التعلم هنا هو اكتساب الطالب لهذه المعرفة (انظر الشكل رقم 5- 2).

خيارات الأداة الرقمية: توزيع ودمج الأدوات التي بدورها تُسهل نقل المعلومات للطالب. بالإضافة إلى استخدام الأدوات التي تساعد في تقييم نتائج تعلم الطلاب مثل المهام والاختبارات المغلقة.

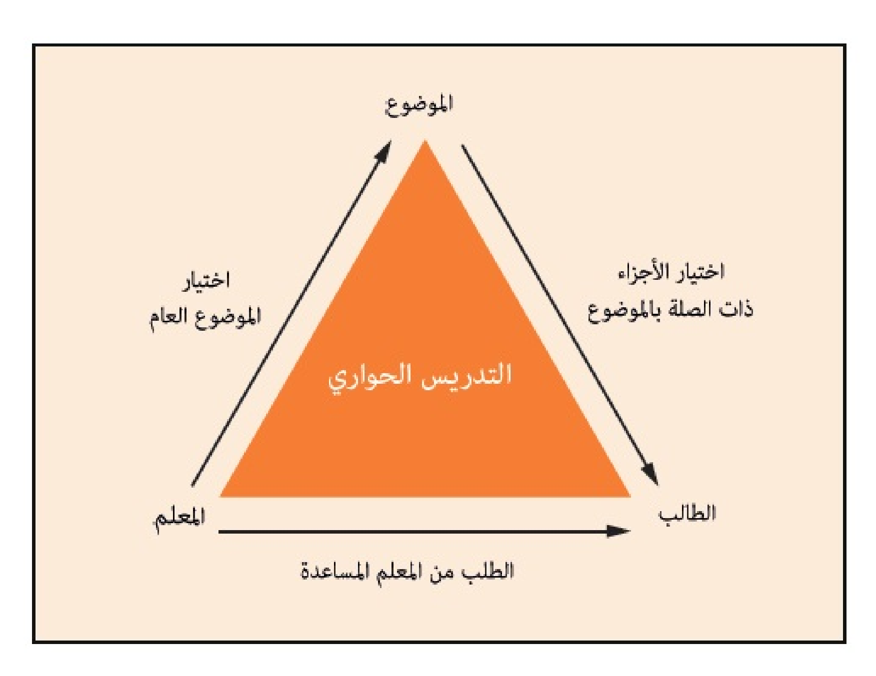


S ource: Niels (2012). Used with permission.

شكل (5- 2): التدريس الأحادي

التدريس الحواري:

يعتمد التدريس الحواري على فكرة جون ديوي John Dewey's (1910) ، القائلة بأن الطالب لديه أساس متأصل من المعرفة، والتي يمكن تطويرها من خلال التفاعل مع العالم الخارجي ومن خلال حل المشكلات. حيث يختار المعلم أحد الموضوعات، ويختار الطالب العمل مع أجزاء الموضوع، التي يجد أنها ذات صلة، ثم يستخدم هذا الجزء من الموضوع لحل المشاكل الحقيقية. وعند الضرورة، يقوم الطالب بالتواصل مع المعلم للحصول على أي مساعدة إضافية (انظر الشكل رقم 5- 3).



Source: Niels (2012). Used with permission.

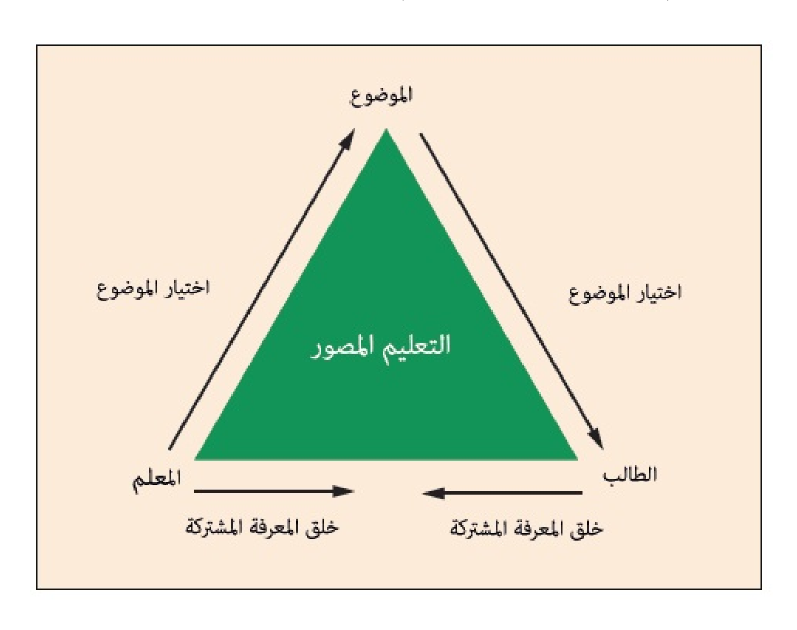
شكل (5- 3): التدريس الحواري

خيارات الأداة الرقمية : الأدوات التي يمكن أن تسهل تقييم نواتج تعلم الطلاب. على سبيل المثال، الاختبار من خلال إسناد الحالة والمحاكاة، حيث يمكن للطلاب إظهار أنه يمكنهم استخدام الخبرة المكتسبة في سياقات التعلم المختلفة. أما الأدوات التي تدعم عمل الطلاب الموجَّه نحو حل المشكلات والألعاب التعليمية المتقدمة فهي ذات أهمية خاصة.

التدريس المجسم:

يعتمد التدريس المجسم على فكرة كنود الير لوجستروب Knud Ejler L.gstrup، والتي ترتكز على أن المعرفة يتم إنشاؤها من خلال التبادل المتكافئ للعديد من تصورات الأفراد المختلفة للعالم. وعملية التعلم هي مشاركة الطالب في هذا التبادل. حيث يختار المعلم والطالب معًا المادة التي سيتم دراستها، وهم هنا متساوون في هذه العملية، كما هم متساوون أيضاً في جهودهم اللاحقة لمعالجة الموضوع وإنتاج المعرفة المشتركة داخل المجال التعليمي (انظر الشكل رقم)4 -5.

خيارات الأداة الرقمية: في حين أنه لا يمكن قياس نتائج التعلم بسهولة في هذا النوع التعاوني من التعلم، إلا أن الأدوات الرقمية والإلكترونية التي تدعم التعاون المتكافئ وإنتاج المعرفة المشتركة لها أهمية خاصة (Edudemic, 2012).



Source: Niels (2012). Used with permission.

شكل (5- 4): التدريس المجسم

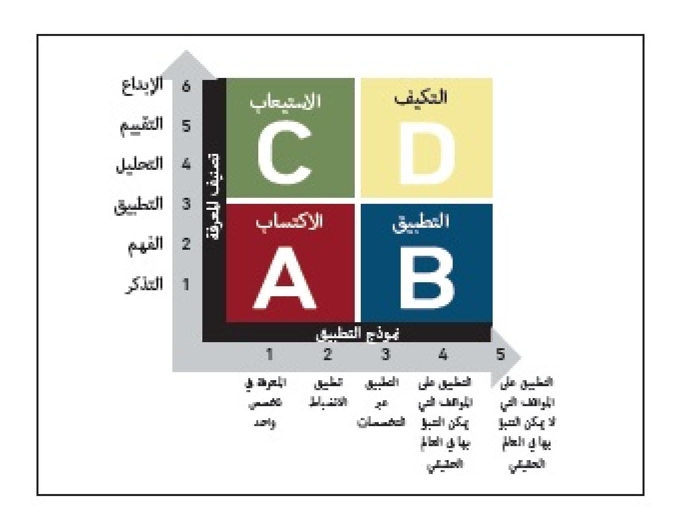
3-التطبيق.

2- الفهم.

1- التذكر.

يتضمن الطرف الأدنى من هذا التسلسل المستمر اكتساب المعرفة والتحلي بالمقدرة على تذكر أو تحديد موقع هذه المعرفة بطريقة بسيطة، مثلما يكمل الحاسب الآلي البحث عن كلمة معينة في برنامج معالجة الكلمات Word-Processing Program ، حيث يمكن للشخص المختص في هذا المستوى مسح الآلاف من الأجزاء الصغيرة جداً من المعلومات في الدماغ وذلك لتحديد مكان هذه المعرفة المطلوبة. ووضع الطرف الأعلى من تصنيفات المعرفة مسميات للطرق الأكثر تعقيدًا حيث يمكن للأفراد استخدام تلك المعرفة. وعند هذا المستوى، تندمج المعرفة بالكامل في ذهن المرء، ويمكن للأفراد القيام بأكثر من تحديد موقع المعلومات - حيث يمكنهم أخذ العديد من أجزاء المعرفة ودمجها بطرق منطقية وخلاقة.

فاستيعاب المعرفة يُعد طريقة دقيقة لوصف هذا المستوى العالي من استمرارية التفكير. فالاستيعاب غالبًا ما يكون مهارة تفكير عالية المستوى، وعند هذا المستوى، يمكن للطالب حل مشاكل متعددة الخطوات، وابتكار عمل فريد ومميز، ووضع الحلول المناسبة.



Source: Copyright © 2018 by International Center for Leadership in Houghton Mifflin Harcourt. Used with permission. Education, adivision of

شكل (5- 5): إطار العمل الدقيق/ذي الصلة

أما التسلسل الثاني، فقد ابتكره الدكتور بيل داجيت (Dr. Bill Daggett (2016 ، ويُعرف بأنه نموذج التطبيق. والمستويات الخمسة لتسلسل العمل هذا تكون على النحو التالي:

1- المعرفة في تخصص واحد.

2- التطبيق في التخصص.

3- التطبيق عبر التخصصات.

4- التطبيق على المواقف التي يمكن التنبؤ بها في العالم الحقيقي.

5- التطبيق على المواقف التي لا يمكن التنبؤ بها في العالم الحقيقي.

يصف نموذج التطبيق طرح المعرفة للاستخدام. في حين أن الطرف الأدنى في هذا التسلسل هو المعرفة المكتسبة لأجل المعرفة ذاتها، ويدل الطرف الأعلى على العمل - استخدام تلك المعرفة لحل مشاكل العالم الحقيقي المعقدة وإنشاء المشاريع والتصاميم وأعمال أخرى للاستخدام في مواقف العالم الحقيقي.

يتكون إطار العمل الدقيق/ذي الصلة من أربعة أرباع:

الربع أ: يمثل الاستدعاء المبسط والفهم الأساسي للمعرفة لأجل المعرفة ذاتها. ومن الأمثلة على معارف الربع أ معرفة أن العالم مستدير، وكذلك أن شكسبير Shakespeare كتب مسرحية هاملت .Hamlet

الربع ج: يحتضن المستويات الأعلى من المعرفة، مثل معرفة كيفية عمل النظام السياسي الأمريكي وتحليل فوائد وتحديات التنوع الثقافي لهذه الأمة مقابل دول أخرى.

الأرباع ب و د: تمثل العمل أو الدرجات العالية من التطبيق. يتضمن الربع (ب) معرفة كيفية استخدام مهارات الرياضيات لإجراء عمليات شراء وحساب التغيير. تتضمن الأمثلة على المعرفة في الربع (د) القدرة على الوصول إلى المعلومات في أنظمة الشبكات واسعة النطاق، والقدرة على جمع المعرفة من مصادر متنوعة لحل مشكلة معقدة في مكان العمل.

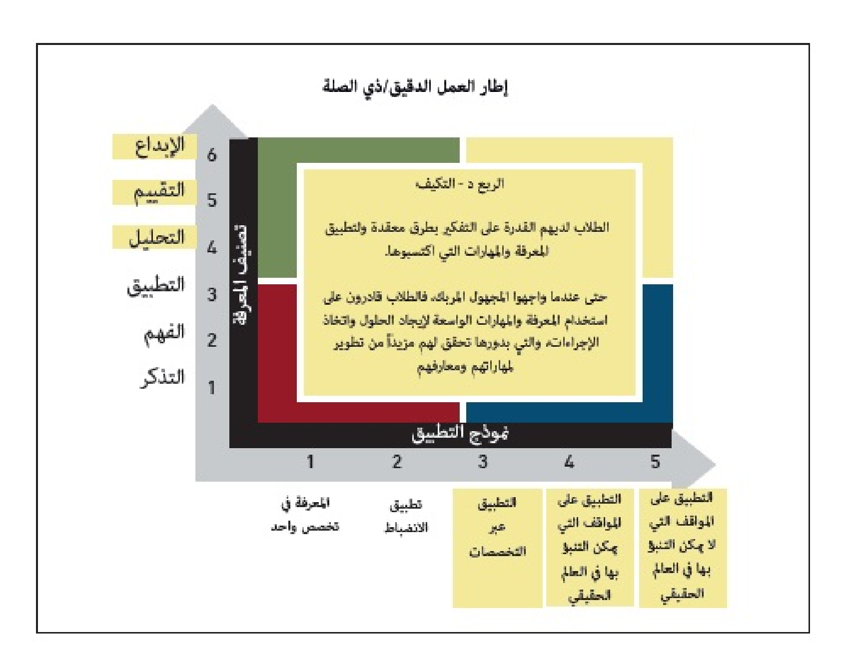
ويمكن تسمية كل من هذه الأرباع الأربعة أيضًا بمصطلح يمكن أن يميز بدوره عملية التعلم أو أداء الطلاب.

الربع أ – الاكتساب، يجمع الطلاب ويخزنون أجزاء من المعرفة والمعلومات. يتوقع من الطلاب في المقام الأول تذكر أو فهم هذه المعرفة المكتسبة.

الربع ب – التطبيق، يستخدم الطلاب المعرفة المكتسبة لحل المشاكل وتصميم الحلول وإتمام العمل. والمستوى الأعلى من التطبيق هو تطبيق المعرفة المناسبة على المواقف الجديدة وغير المتوقعة.

الربع ج – الاستيعاب، يوسع استيعاب الطلاب ويصقلون معرفتهم المكتسبة لتحليل وحل المشاكل بشكل تلقائي وروتيني بالإضافة إلى ابتكار حلول فريدة.

الربع د (الشكل رقم 5- 6) – التكيف، لدى الطلاب المقدرة على التفكير بطرق معقدة وتطبيق المعرفة والمهارات التي اكتسبوها حتى عند مواجهة المجهول المربك، فالطلاب قادرون على استخدام المعرفة والمهارات الواسعة لإيجاد الحلول واتخاذ الإجراءات التي بدورها تحقق لهم المزيد من تطوير مهاراتهم ومعارفهم.



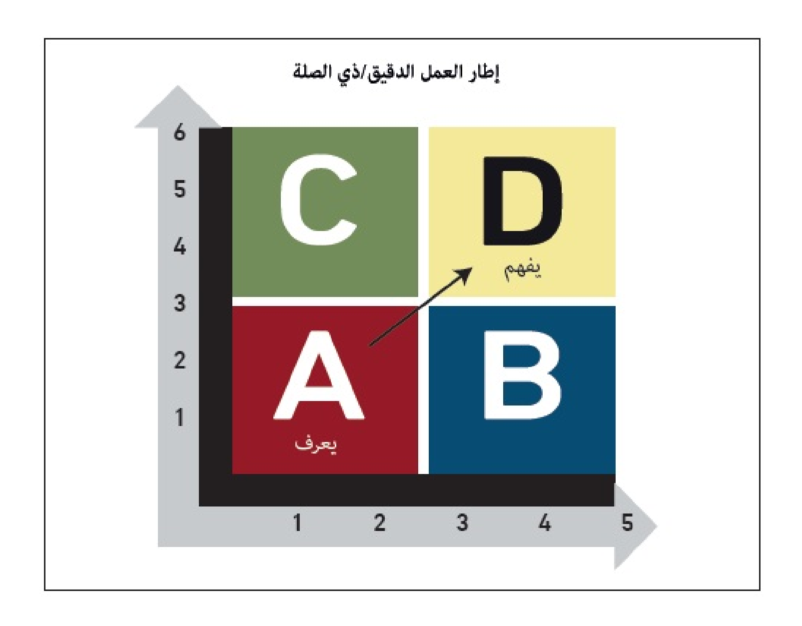
Source: Copyright © 2018 by International Center for Leadership in Houghton Mifflin Harcourt. Used with permission. Education, a division of

شكل (5- 6): الربع (د) لإطار العمل الدقيق/ذي الصلة

ويعد إطار العمل الدقيق/ ذي الصلة نهجاً جديداً يتحوط للمستقبل من خلال تمكين الطلاب للتفكير وتطبيق التعلم بطريقة هادفة. وهو يقوم على عناصر التعليم التقليدية، والتي تشجع حتى الآن على الانتقال من اكتساب المعرفة إلى تطبيق تلك المعرفة. والإطار سهل الفهم. ومع هكيله البسيط والمباشر، يمكن أن يكون بمثابة جسر بين المدرسة والمجتمع. كما يقدم لغة مش ركة يمكن من خلالها التعبير عن مفهوم منهج أكثر دقة وملاءمة، ويشمل الكثير مما يريده الآباء وقادة الأعمال وأفراد المجتمع والطلاب للتعلم. وهذا الإطار متعدد الجوانب، حيث يمكن استخدامه في تطوير عمليتَي التدريس والتقييم. وبالمثل، يمكن للمعلمين قياس تقدمهم في إضافة الدقة والصلة للتدريس واختيار الاستراتيجيات التعليمية المناسبة لتلبية احتياجات المتعلم وأعلى أهداف الإنجاز. يتعلق الانتقال من التعلم في الربع (د) بالتعليم المتحوط للمستقل، وذلك من خلال تمكين الأطفال من التفكير بغض النظر عن التغييرات في المجتمع. لا تقم بإعداد المتعلمين لشيء ما. بل جهزهم بإعدادهم لأي شيء!

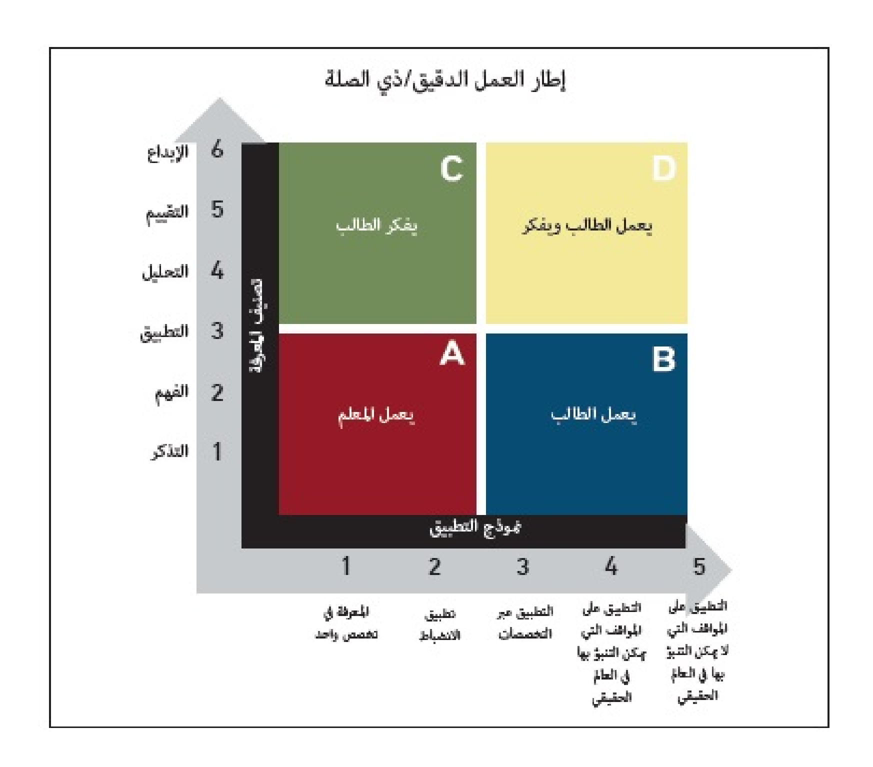
التعلم الدقيق والملائم كمعيار:

عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا، ينبغي أن يكون تأطير نتائج الدروس والتعلم عند الطرف الأعلى من تصنيف المعرفة هو التوقع وليس الاستثناء. وهذا لا يعني أن معرفة المحتوى ليست مهمة. إذ يحتاج جميع المتعلمين إلى أساس لبناء الفهم الأساسي والمعرفة الجديدة. يركز إطار العمل الدقيق/ذي الصلة، كما هو موضح سابقًا في ثنايا هذا الفصل، على التفكير العالي المستوى، والذي يمهد الطريق للتعلم الدقيق. حيث يوفر منظوراً صلبًا يمكن من خلاله النظر إلى مهام التعلم، والتي يشارك فيها الطلاب ويعيدون تصميمها بطرائق تبعدهم عن إخبارنا بما يعرفونه وبدلاً من ذلك تظهر ما إذا كانوا يفهمون في الواقع أم لا (الشكل رقم 5- 7).



شكل (5- 7): من الربع (أ) إلى الربع (د)

إن الجانب الآخر من هذا الإطار هو الأكثر أهمية. فهل يعمل الطلاب، أو يفكرون، أو كلاهما؟ (انظر الشكل رقم 5- 8). يعتمد التكامل التكنولوجي الناجح كلياً على مستوى الأسئلة التي نستخدمها مع طلابنا (Sheninger & Murray, 2017). وهذا هو السبب في أنني أقول شخصياً باستمرار: إن علم أصول التدريس يتفوق على التكنولوجيا. فكر في التقييمات التكوينية والتحصيلية التي تستخدمها أو ترى فيها دورك كمعلم. فهل يظهر الطلاب مستوياتٍ عالية من الفكر المعرفي؟ وكيف تعرف ما إذا كان الطلاب تعلموا أم لا عند دمج تلك التكنولوجيا؟ وكيف تبدو حلقة التعليقات؟ هذه أسئلة مهمة للغاية ينبغي أن توجهها كمدرس أو مسؤول لتحديد مستوى الفعالية.



Source: Copyright © 2018 by International Center for Leadership in .Houghton Mifflin Harcourt. Used with permission. Education, a division of

شكل (5- 8): تقييم مستوى الاستجواب الخاص بك

ومفهوم الدقة يصف إما مهمة، والتي بدورها تتحدى الطلاب لاستخدام مهارات التفكير النقدي أو بيئة تعليمية صعبة ولكنها داعمة وجاذبة. حيث تتطلَّب أنشطةُ الدروس وأنشطة التعلم الدقيقة من الطلاب التأليفَ والإنشاء والتصميم والاختراع والتنبؤ والبحث والتلخيص والدفاع والمقارنة والتبرير لإثبات إتقان المفاهيم وبلوغ المعايير.

فالدقة هي ببساطة مستويات من التفكير تتضمن ما يلي:

- منصات للتفكير.

- التخطيط للتفكير.

- تقييم التفكير.

- التعرف على مستوى التفكير الذي يظهره الطلاب.

- إدارة مستوى التدريس/التعلم لمستوى التفكير المطلوب.

والآن بعد أن تم تحديد خط الأساس، دعونا نوضح ما الذي لا تعنيه الدقة، نظرًا لوجود العديد من المفاهيم الخاطئة بناءً على طريقة الناس في تفسير تعريفات مختلفة للكلمة. فالدقة لا تعني:

- أوراق عمل أكثر أو أصعب.

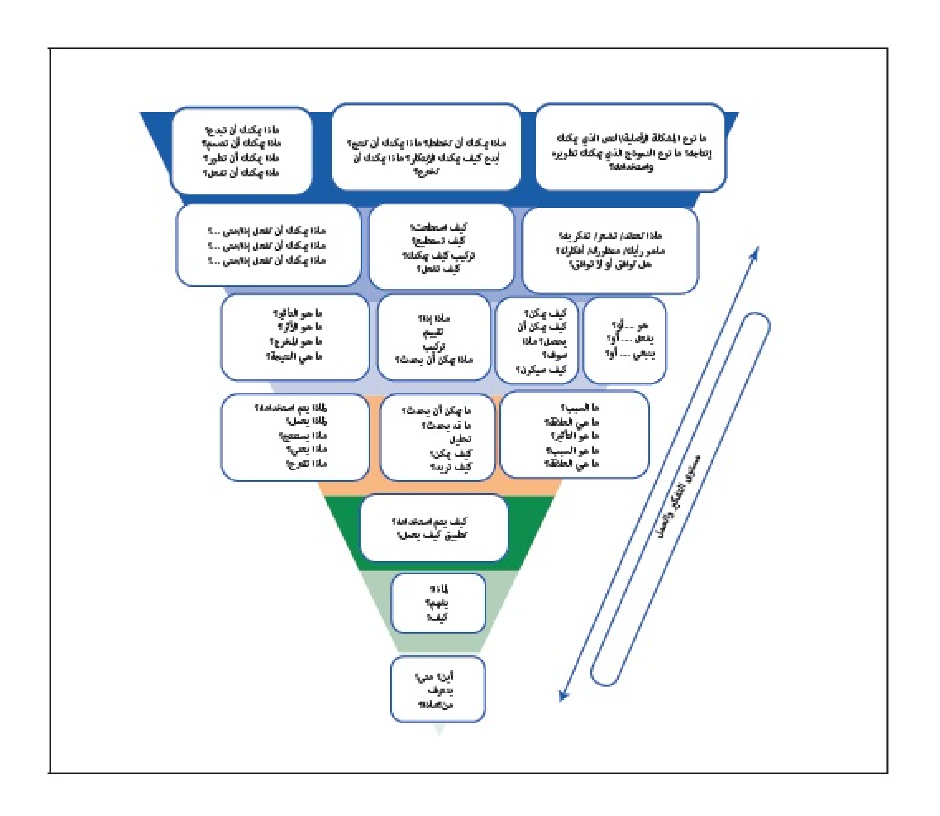
- دورات تحديد المستوى المتقدمة (Advanced Placement Courses (AP [84]، دورات البكالوريا الدولية (International Baccalaureate Courses (IB [85] ، الموهوبين[86]، الفخرية[87].

- كتاب المستوى الأعلى في القراءة.

- المزيد من العمل.

- المزيد من الواجبات المنزلية.

وسواء كنت تسمي هذا التعلم الدقيق أو الأعمق، فإن هذا ليس هو المقصود هنا. فعندما يتعلق الأمر بالطلاب الذين يستخدمون الأدوات الرقمية، فهل يتم تحديهم وتمكينهم للتفكير عند أعلى مستويات تصنيف المعرفة؟ فأفضل طريقة لتقييم مستوى التفكير الذي ينخرط فيه المتعلمون هي النظر في مستوى الأسئلة، حتى لو بدأ الدرس أو المهمة بأسئلة منخفضة المستوى، حيث يوظف القادة الرقميون تقنيات المنصات لتطويرهم كطريقة لتطوير المرونة المعرفية بين المتعلمين. فالمتعلمون الذين طوروا الكفاءة في المرونة المعرفية لديهم القدرة على إعادة هيكلة معرفتهم بطريقة عفوية، وبطرائق عديدة في الاستجابة التكيفية لتغيير المطالب الظرفية بشكل جذري (Spiro & Jehng, 1990). فإشراكهم الطلاب في معالجة الأسئلة المعقدة بشكل متزايد، والتي تحتمل أكثر من إجابة محتملة، شيء ينبغي على جميع المعلمين محاولة فعله، سواءً عندما يستخدمون التكنولوجيا أو عندما لا يستخدمونها. أنشأ إريك فرانسيس Erik Francis الصورة في الشكل (5- 9)، والتي يمكن استخدامها لتقييم مستوى الأسئلة وتحسينها عند الضرورة.



Source: Copyright © Maverik Education LLC, 2016. Used with permission.

شكل (5- 9): مستوى الأسئلة

المبدأ التوجيهي الرئيسي الآخر لإطار عمل الدقة/الصلة هو الصلة. السبب مهم الآن أكثر من أي وقت مضى في سياق المدارس والتعليم. وما ينبغي على المرء القيام به هو أن يضع نفسه مكان الطالب. فإذا لم يفهم الطلاب حقًا لماذا يتعلمون وما يتم تدريسه لهم، فبالتالي ستتضاءل فرص تحسين النتائج والنجاح بشكل ملحوظ. فينبغي أن يعالج كل درسٍ السببَ (لماذا) بشكل مباشر. أما ماهية (ماذا) وكيفية (كيف) ما نقيسه، فإن لهما أهمية قليلة أو ليس لهما أهمية في عيون طلابنا، إذا لم يفهموا ويقدروا قيمة تجربة عملية التعلم. بإيجاز، الملاءمة هي الغرض من عملية التعلم. فإذا كانت غائبة عن أي نشاط أو درس، فإن العديد من الطلاب، إن لم يكن جميعهم، يكونون أقل حماسًا للتعلم والنجاح في نهاية المطاف. فالبحوث عن العناصر الأساسية التي تحفز الطلاب تؤكد مدى أهمية إنشاء السياقات ذات الصلة. حيث أجرى كل من كمبر، هو، وهونغ (Ho, and Hong

2008) دراسة حيث تمت مقابلة 36 طالباً وسؤالهم حول جوانب بيئة التعليم والتعلم التي حفزت أو قللت من تعلمهم.

ولقد جدوا ما يلي:

أن أحد أهم وسائل تحفيز الطالب على التعلم كان إيجاد الصلة. إذ كانت عاملاً حاسماً في توفير سياق التعلم الذي يقوم فيه الطلاب ببناء فهمهم لمواد المقرر التدريسي. ووجد من أُجريت معهم المقابلة أن تدريس النظرية المجردة وحده أمر محبط. يمكن إيجاد الصلة من خلال إظهار كيفية تطبيق النظرية عمليًا، مما يخلق صلة مع القضايا المحلية ويربط المواد بالتطبيقات اليومية، أو إيجاد تطبيقات في القضايا الحالية ذات الأهمية الإخبارية. (p. 261) .

فتشجيع الأطفال على التفكير أمر ممتاز، ولكن إذا لم يفهموا حقًا كيف سيساعدهم هذا التفكير، فهل سيقدرون عملية التعلم؟ والجواب الواضح هنا هو لا. ومع ذلك، ليس هناك حاجة إلى الكثير من الإجراءات القانونية لإضافة معنى إلى أي درس أو مشروع أو مهمة. حيث تبدأ الصلة بأن يكتسب الطلاب المعرفة ويطبقونها في تخصصات متعددة ليروا كيف ترتبط بالصورة الأكبر. وتصبح الصلة أكثر رسوخاً في عملية التعلم، وذلك عندما يطبق الطلاب ما تم تعلمه على المواقف التي يمكن التنبؤ بها وفي نهاية المطاف المواقف التي لا يمكن التنبؤ بها في العالم الحقيقي، مما يؤدي إلى بناء معرفة جديدة. ومن ثم، يُمكِّن الدرس أو المهمة ذات الصلة المتعلمين من استخدام معرفتهم في معالجة مشاكل العالم الحقيقي التي لها أكثر من حل.

يستجيب المتعلمون المتنوعون بشكل جيد للتعلم السياقي ذي الصلة. وهذا يحسن بدوره الذاكرة، سواءً ذاكرة المدى القصير أو المدى الطويل وهذا كله مثبت بالعلم (Imordino-Yang & Faeth, 2010; Willis, 2010). أظهرت الدراسات أن عملية التعلم ذي الصلة وسيلة فعالة لمختلف متعلمينا للبدء في إظهار إتقان المفاهيم بشكل أفضل. ينبغي أن تجبر معرفة ذلك جميع المعلمين على اتخاذ منظور نقدي تجاه خطط الدرس والمشاريع والتقييمات والثقافة المدرسية. فنموذج التدريب القاتل المؤرخ غير مفيد في الأساس من وجهة نظر عصبية. فالأنشطة الهادفة وذات الصلة التي تربط المتعلمين بما يعرفونه بالفعل عاطفيًا، تساعدهم على بناء اتصالات عصبية وتخزين الذاكرة على المدى الطويل (Kember et al., 2008; Imordino-Yang & Faeth, 2010; Willis, 2010).

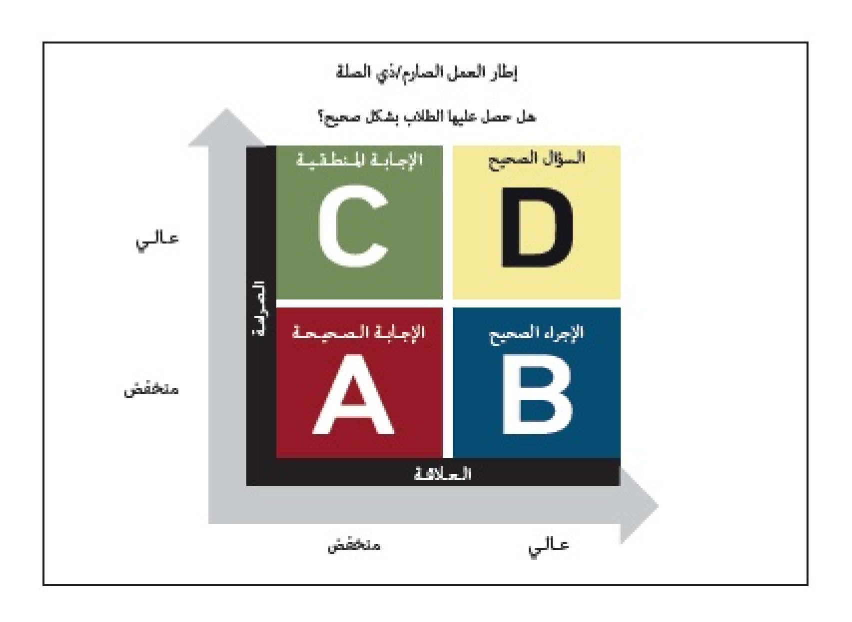
بعد كل ما قيل، إذا كان الدرس أو المشروع ذا صلة، فسيكون الطلاب قادرين على إخبارك بما يلي:

1- ما تعلموه.

2- لماذا تعلموا ذلك.

3- كيف سيستخدمونه خارج المدرسة في العالم الحقيقي.

فبدون الصلة، فلا معنى للعديد من المفاهيم للطلاب. حيث تتحدث الفوائد العديدة عن نفسها، مما يجبرنا جميعًا على التأكد من أن يصبح هذا دعامة أساسية في التربية اليومية. يوضح الشكل رقم (5- 10) كيف أن عملية التعلم الدقيق والملائم ينقل المتعلمين من مجرد الرغبة في معرفة الإجابة الصحيحة فقط إلى طرح الأسئلة الخاصة بهم.



Source: Copyright © 2018 by International Center for Leadership in Houghton Mifflin Harcourt. Used with permission. Education, a division of

شكل (5- 10): الانتقال من الجواب الصحيح إلى السؤال الصحيح

مع الاستناد على الدقة والملاءمة، تصبح عملية التعلم والتدريس مع الأدوات الرقمية لا حدود لها. وهذا هو أساس عملية التعلم غير الشائع (Sheninger, 2015b). فينبغي أن يكون التعلم دائمًا ذا صلة، وهادفاً وقابلاً للتطبيق. فمشاركة الطلاب هي حجر الأساس الضروري لعملية التعلم الحريص والعميق. فالإثارة حول النمو الأكاديمي، تؤدي بدورها إلى زيادة تحصيل الطلاب، ليس من حيث تلبية المعايير وتجاوزها فقط، ولكن من حيث التعلم الذي يمتد إلى جميع عوالم الحياة أيضاً.

فمع الأساس التربوي المتين الذي يوفره إطار عمل الدقة/الصلة، تتيح الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي للطلاب فرصة الحصول على ملكية أكبر لنموهم وتطورهم. فالسماح للطلاب باختيار الأدوات التي سيستخدمونها لإنشاء أعمالهم الفنية من تعلمهم التي تظهر إتقان المفاهيم، يبني تقديراً أكبر للتعلم مع إعداد الطلاب بشكل متزامن للعالم الحقيقي.

فمع وجود الأدوات الرقمية المتقدمة بين أيديهم، ينمو الطلاب لتطوير مهام التعلم الخاصة بهم - مثل التدوين الصوتي (البودكاست)[88] podcasting والمدونات blogging أو سرد القصص الرقمية - والتي بدورها توسع إبداعهم وأصالتهم وعملية التصميم أو التكيف لديهم. ويفكر هؤلاء الطلاب ويتصرفون بشكل نقدي من أجل رعاية المحتوى وتطبيق المعلومات، وذلك لمعالجة مجموعة من المهام الخلاقة والمبتكرة متعددة التخصصات. وقد يشمل ذلك التعاون مع الآخرين باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي والشبكات الاجتماعية أو المراجعة. ويتطلب عملهم قدرتهم على الاختيار والتنظيم وتقديم المحتوى من خلال الأدوات الرقمية ذات الصلة، والتي توفر بدورها حلولاً متعددة.

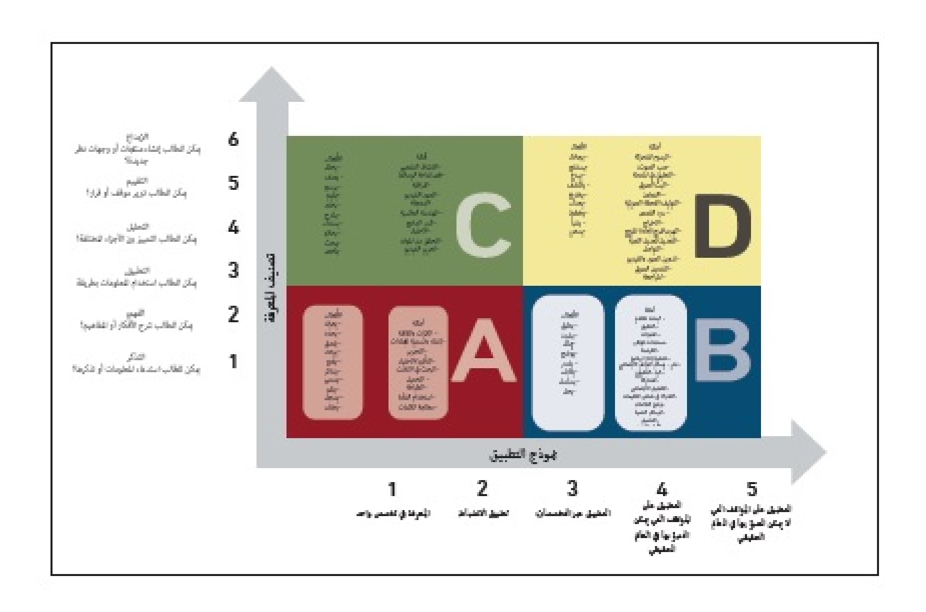
لقد أصبح التعليم والتكنولوجيا الرقمية متشابكَين. وانغمس المتعلمون والمدرسون على حد سواء في الحياة الرقمية، ويحتاجون إلى طرق محددة أكثر فعالية لاستخدام الأدوات الرقمية على أفضل وجه وذلك على نحو دقيق وملائم بطرائق متعددة لدعم و/ أو تعزيز التعلم. ينبغي أن يكون المعلمون قادرين على تطوير وتنفيذ طرائق تعليمية وتنسيقات دقيقة وملائمة، وفي الوقت ذاته التعرف على الأدوات الرقمية الفعالة واستخدامها لتعزز عملية تدريسهم. وطالما أن المعلمين واضحون حول أهداف عملية التعلم، يمكن أن تكون الأدوات الرقمية أداة دعم قوية.

والقيادة لا تقل أهمية عن دور المعلمين في الدمج الهادف للأدوات الرقمية وذلك لدعم التعلم الدقيق وذات الصلة، إذ يكمن النجاح في نهاية المطاف معها. فينبغي على القادة البدء في تغيير ثقافة المدرسة بطرائق حيث توجد تغييرات جوهرية في التعليم والتعلم، حتى لا تكون التكنولوجيا مجرد وسيلة للتحايل، أو أداة تستخدم لإشراك الطلاب. يعمل إطار الدقة/الصلة (الشكل رقم 5-11 استخدام التكنولوجيا حسب الربع)، كأداة قيادة تعليمية قوية وذلك لضمان أن يكون التعلم في الطليعة مع المبادرات التكنولوجية المختلفة. وهو بدوره يساعد القادة بالطرق التالية:

- يوفر لغة مشتركة للجميع.

- يشكل المنظور الذي يمكن من خلاله فحص المناهج والتدريس والتقييم.

- يخلق ثقافة حول رؤية مشتركة.



شكل(5- 11): استخدام التكنولوجيا حسب الربع

لا يمكن أن يحدث تحسين في التعليم في العالم الرقمي إلا من خلال التغييرات الأساسية في التدريس والقيادة. فعلم التربية أولاً، والتكنولوجيا ثانياً عند الاقتضاء. فمع وجود أساس تعليمي راسخ في مكانه الصحيح، يمكن للتكنولوجيا أن تأخذ طلابنا إلى أماكن لم يكن من الممكن تخيلها من قبل وتلبي في الوقت ذاته احتياجات التعلم المتنوعة كما لم يحدث من قبل.

التعلم الرقمي في صورته العملية:

كيف ينبغي أن يبدو التعلم في المدارس في القرن الحادي والعشرين؟ وهل تُعِد المدارس الطلاب للنجاح في مجتمع عالمي؟ فهذان سؤالان يتبادران إلى الذهن بسرعة عند قراءة ذلك الاقتباس من بيتر سينج Peter Senge في بداية هذا الفصل. أكثر من أي وقت مضى، من الضروري أن تبتعد المدارس عن المنهجيات التي عملت لسنوات عديدة، وذلك عندما كنا نعلم نوعًا مختلفًا من الطلاب لدور آخر مختلف في المجتمع. ومفتاح هذا التحول هو دمج خبرات وتكنولوجيا التعلم الأصيلة، التي بدورها تشرك الطلاب من جميع المستويات وتجعل التعلم ذا مغزى.

وعندما وصلت شخصياً إلى مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School (NMHS) في العام 2004 م، كانت هناك العديد من البرامج المدهشة. إحداها كانت عن جولة دراسية عن المحرقة اليهودية. حيث يوفر مسعى التعلم العالمي هذا لبعض الطلاب فرصة السفر إلى أوروبا لمدة عشرة أيام على الأقل، ودراسة المحرقة بعمق. ولا يمكن إعادة إنتاج هذه التجربة

التعليمية الأصيلة في الفصل الدراسي. وللحصول على معلومات مفصلة عن مثل هذه البرامج، يرجى زيارة مدونة مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School blog على الرابط الإلكتروني http://hst10.blogspot.com.

تسمح التكنولوجيا للطلاب والموظفين المقيمين في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School (NMHS) ، بالمشاركة في تجارب التعلم الأصيلة التي تجري في أوروبا (ألمانيا Germany ، بولندا Poland ، جمهورية التشيك Czech Republic.) ونحن أطلقنا مدونة حيث يقوم الطلاب في أوروبا بالتفكير في الأسئلة الأساسية وسردها، مع التركيز على وقت مظلم في تاريخ البشرية. وفى الوقت نفسه، يستخدم الطلاب والموظفون على حد سواء في حرم مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School blog المدونة كمحفز لمجموعة متنوعة من خبرات التعلم الأخرى. حتى إن بعض المعلمين يجعلون طلابهم يردون على المنشورات يومياً.

كما جلب تطبيق سكايب Skype عنصرًا جديدًا بالكامل إلى البرنامج. فقبل كل رحلة، يتواصل الطلاب عدة مرات عبر سكايب Skype مع دليلهم الذي يقيم في إسرائيل. وعلى مدار العام، يتواصل الطلاب عبر سكايب Skype مع بعض الناجين من المحرقة أيضاً في المنهج الاختياري حول الموضوع. وكقائد، استخدمت شخصياً سكايب Skype للبقاء على اتصال مع معلمي أثناء الرحلة، وأحيانًا للتحدث مع الطلاب للتعرف على ما تعلموه في هذه الرحلة. كما نشجع معلمي التاريخ لدينا في المدرسة على التواصل عبر سكايب Skype مع مسؤول الجولة الدراسية، وذلك إذا كان من الممكن ذلك بحسب أوقات العمل المتاحة . وفي الأمسية المفتوحة في منطقتنا التعليمية التي تقام كل عام، نتواصل عبر سكايب Skype مع المجموعة في أوروبا، وذلك لبدء الحدث. ويتمحور الموضوع الأساسي لهذه الأحداث دائمًا حول ما ينبغي أن يكون عليه المتعلمون في العصر الرقمي.

ولقد كانت معلمة اللغة الإنجليزية جوانا ويستبروك Joanna Westbrook في الطليعة دائمًا، وذلك عندما يتعلق الأمر بالاستخدام الهادف للتكنولوجيا في الفصل الدراسي. فهي لم تتهرب أبدًا من دمج الأدوات الرقمية مثل تويتر Twitter وانستقرام Instagram وذلك كوسيلة لتمكين المتعلمين بطرق لم يسبق لها مثيل، مع جعل التجربة دقيقة وذات صلة. وكان تركيزها دوماً على التصميم التعليمي السليم، مما سمح بعد ذلك بالتكامل السلس لأي أداة رقمية تقريبًا.

ومن أحد الأمثلة البارزة لديها هو كيفية استخدام المتعلمين لانستغرام Instagram وذلك كوسيلة للتعمق في المنهج. وكان الهدف من هذا المشروع بالذات هو تحدي طلابها لنشر مفهوم من المسرحية الإنجليزية الشائعة زبيبة في الشمس[89] A Raisin in the Sun، وذلك من خلال استخدام الصور المرئية. حيث اختاروا بيان الموضوع/المفهوم من البيانات التي تم إنشاؤها أو معالجتها خلال ندوتهم السقراطية في نهاية المسرحية.

وفيما يلي البيانات التي توصل إليها الأطفال:

1- إذا عملت بجد بما فيه الكفاية، يمكنك تحقيق أحلامك.

2- التمييز واقع في عالمنا.

3- للرجال والنساء فرص متساوية.

4- النجاح هو الحصول على الكثير من المال.

5- إنه لشرف أن تضحي من أجل شخص آخر.

6- في بعض الأحيان علينا أن نتخذ خياراً مشكوكاً فيه أخلاقيًّا لفعل ما هو صواب.

7- في الأسر التي لا تملك مالاً إضافياً، يكون الأمر أصعب على الرجل أكثر من المرأة.

8- مستوى الفقر له تأثير ضئيل على نوعية الحياة.

9- الالتزامات العائلية أكثر أهمية من الرغبات الفردية.

10- يجب أن يكون الناس على استعداد للقيام بوظائف يكرهون توفيرها لعائلاتهم.

بمجرد اختيار البيان، ينبغي على الطلاب إنتاج سلسلة من الصور ونشرها على الانستقرام Instagram ، وذلك في شكل مقال مصور. وفيما يلي بعض التفاصيل الخاصة بهذه المهمة:

- حدد المفهوم في المسرحية: ستصور الصورتان الأُولَيان المفهوم، وذلك كما تم التعبير عنه في سطرين محددين على الأقل من المسرحية. وفي تعليقك على كلا الصورتين، سوف تقتبس السطور بدقة، ومن ثم تضمن التوثيق (بين قوسين) عن المشهد، المنظر، ورقم الصفحة. وسيكون

أعضاء المجموعة هم «الشخصيات » في الصور، وينبغي أن تكون الصورة التي تنشئها منطبقة على كل من اتجاهات المسرح و «المشهد » البصري لمسرحية هانزبيري.

- **ربط المفهوم من المسرحية مع عالمك/حياتك:** ستصور الصور الثلاث التالية المفهوم كما هو موضح في العالم من حولك. وفي تعليقك على هذه الصور، ينبغي عليك أن توضح كيف يرتبط هذا المفهوم بالمسرحية والمجتمع المعاصر. ملاحظة، يمكنك إما أن توافق أو لا توافق على البيان.

- **صوِّر مشهد مسرحية هانسبيري:** في اليوم الذي نلتقط فيه الصور، ينبغي أن تكون قد جمعت وخططت الدعامات التي تريد استخدامها، وذلك لنقل تفاصيل المسرحية، وكذلك الأفكار التي تريد نشرها. ينبغي أن تكون مستعدًا للصور.

- **قسّم المسؤوليات:** ستعمل في مجموعة من ثلاثة أفراد. وينبغي أن يكون في كل مجموعة طالب واحد على الأقل لديه هاتف ذكي. ينبغي أن يكون كل عضو في المجموعة مسؤولاً عن تخطيط/تنظيم/ترتيب/التعليق على صورة واحدة على الأقل، وذلك في المجموعة التي تقدمها. قسِّم المهام وكن عادلاً. قم بواجبك الخاص!

يوفر المورد عبر الإنترنت رقم (5- 1) الوصول إلى نموذج تقييم متوافق مع المعايير لتعرف كيف تم تقييم الطلاب.

تعتبر المهمة أعلاه مثالاً رائعًا على الربع (د) في التعلم كما هو موضح في إطار عمل الدقة/ الصلة. ساعد اتباع شعار «علم أصول التدريس أولاً، التكنولوجيا ثانياً عند الاقتضاء ،» في ضمان أن تلك التكنولوجيا إما دعمت أو عززت التعلم المتوافق معها في المناهج والمعايير. إن المهمة المذكورة أعلاه راسخة، ولكن ما يجعلها فعالة من حيث التعلم هو التقييم الذي لازمها. وكان أحد المجالات الحاسمة التي ركزنا عليها أثناء التحول الرقمي كيفية تقييم متعلمينا وتزويدهم بالتغذية الراجعة. ومع تغير التكنولوجيا، ينبغي أن يتغير كذلك هذان المجالان في التربية إذا كان الهدف هو تحسين نتائج التعلم.

ولقد تواصلت المنطقة التعليمية لمدرسة بلدة ويهاكين Weehawken Township School District في نيوجيرسي New Jersey مع منظمة أو سي إي أي آر سي أتش OCEARCH[90]على الرابط (www.ocearch.org) التي تتعقب سمك القرش باستخدام أدوات

التعلم الرقمي كجزء من منهجهم في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM [91]. وتعد أو سي إي أي آر سي أتش OCEARCH منظمة رائدة عالمية في تتبع الأنواع البحرية، مثل أسماك القرش الأبيض العظيمة وقرش النمر الأبيض. وبدأت الشراكة الفريدة، عندما التقى طلاب ويهاكين Weehawken عبر الإنترنت مع رئيس وقائد بعثة أو سي إي أي آر سي أتش OCEARCH السيد كريس فيشر Chris Fischer عبر سكايب .Skype حيث ناقش فيشر Fischer مع متعقبي OCEARCH سمك القرش، وعلم الطلاب كيف يكونوا المشرفين على المحيط. كما ناقش فيشر Fischer 26 بعثة له في تتبع أسماك القرش في جميع أنحاء العالم. كما ذكر أيضاً كيف وضع فريق أو سي إي أي آر سي إتش OCEARCH علامة على سمك القرش سيئ السمعة في الوقت الحالي ماري لي Mary Lee وتتبعه، إذ يتردد على مياه نيو جيرسي ..R) Zywicki, personal communication, 2018) New Jersey

ولقد تم تدريب مدرسي الصفين الخامس والسادس في مدرس ويهاكين Weehawken على كيفية القيام بجلب متعقبي أسماك القرش OCEARCH إلى الفصول الدراسية، والاستفادة من برنامج كروم بوك Chromebook للمنطقة التعليمية 1:1. وبعد الجلسة التفاعلية عبر الإنترنت مع فيشر Fischer ، استمر طلاب ويهاكين Weehawken في استخدام متعقب القرش OCEARCH على أجهزة كروم بوك Chromebook أثناء الدروس المستندة إلى المعايير، وذلك في مجالات علم التشريح والإحصاء ورسم الخرائط والفيزياء.

وفي نهاية المطاف سافر (30) من معلمي وطلاب وأولياء الأمور من ويهاكين Weehawken، إلى مونتوك Montauk ، في نيويورك New York للقيام بجولة في سفينة أبحاث القرش إم في لمتعقبي أسماك القرش M / V OCEARCH. وتم استضافة الطلاب في جولة في السفينة بأكملها، بما في ذلك مختبر العلوم ومنصة وسم القرش. وتعد إم/في لمتعقبي أسماك القرش M / V OCEARCH مختبراً بحرياً يعمل بمحركات كاتربيلر Caterpillar ، وهي تحمل منصة هيدروليكية بسعة 75000 رطل، والتي يمكنها رفع أسماك القرش الناضجة بأمان من المحيط، للوصول إليها من قبل فريق بحثي متعدد التخصصات. (Zywicki, 2018). حيث يمكن للطاقم إجراء 12 دراسة في 15 دقيقة، عندما يتم الإمساك بسمكة القرش. ولقد نشر متعقبو أسماك القرش OCEARCH بيانات في أكثر من 50 ورقة بحثية. ولقد رست سفينة علماء وطاقم متعقبي أسماك القرش OCEARCH على حافة جزيرة لونغ آيلاند Long Island ، وذلك للاستعدادات

النهائية لرحلتهم الثانية لوسم أسماك القرش الأبيض الكبيرة وتتبعها، إذ توجد حاضنة لهذه الأسماك على ساحل نيويورك New York coast ، عندما انضم إليهم الطلاب. وفي عام 2016 م، قام فريق متعقبي أسماك القرش OCEARCH بوسم 16 سمكة قرش بيضاء كبيرة قبالة الساحل لمونتوك Montauk.

«يتغير التعلم عن مواضيع الرياضيات مثل الكسور والنسب المئوية للرسم البياني، وهم أكثر ارتباطًا بالطلاب عند استخدامهم البيانات من متعقبي أسماك القرش Shark Tracker. وهذا مثال هائل على التعلم في الربع (د).(Zywicki, 2018) ».

التركيز على الجدارات الأساسية:

ركزت الأمثلة على تطوير وتعزيز الجدارات الأساسية التي يحتاجها المتعلمون للنجاح في عالم اليوم. لتحقيق النجاح في الاقتصاد العالمي الجديد، يحتاج الطلاب إلى أن يكونوا قادرين على التفكير مثل رواد الأعمال، وأن يكونوا دهاة ويتحلون بالمرونة والإبداع، وأن يفكروا على مستوى عالمي (Zhao, 2012). هذا ما يبحث عنه أصحاب العمل بشدة في الموظفين الجدد. تمهد الجدارات الأساسية الطريق للمتعلمين أيضاً، ليكونوا على استعداد للنجاح في الوظائف التي لم يتم إيجادها حتى الآن. فالطريقة الوحيدة أمام المدارس لوضع المتعلمين في الوظائف لاغتنام الفرص الموجودة الآن وفي المستقبل هو إشراكهم بشكل أصلي في خبرات التعلم الهادفة وذات الصلة والتي تسمح لهم بتطبيق ما تم تعلمه من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل، بما في ذلك استخدام الأدوات الرقمية. وتتسق الجدارات الأساسية مع جميع المعايير حول العالم، وكذلك مع معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم The International Society for Technology in Education's (ISTE's) ، للطلاب والمعلمين (www.iste.org/standards) وتشمل ما يلي:

- **الإبداع:** لدى التكنولوجيا القدرة على إطلاق العنان لطلابنا للإبداع. فلا تسمح للطلاب بالتظاهر بإتقان المفاهيم فقط، وذلك من خلال تعلم الأدوات التي ينجزونها، ولكنها تتيح لهم فرصه لإبداع شكل خاص بهم من الأعمال المنجزة أيضاً، كما وصف من قبل سيث غودين (Seth Godin (2010 . ومع القيام بذلك، يتم تأسيس ثقافة التعلم، والتي ستجعل طلابنا لا غنى عنهم، وذلك عندما ينتقلون إلى الكلية ومختلف المهن.

- **التعاون:** تسمح الأدوات الرقمية للطلاب بالتعاون على مستوى المشاريع والأنشطة الأخرى بغض النظر عن الزمان والمكان. وتوفر هذه الجدارة الأساسية ميزة تنافسية للطلاب، حيث

لم يعد عليهم الاعتماد على الاجتماع وجهًا لوجه لإكمال مهام التعلم معًا. حيث تعتمد المزيد والمزيد من المسارات الوظيفية على العمل الجماعي لإكمال المشاريع من خلال استخدام التكنولوجيا.

- **التواصل:** يعد التواصل الفعال أحد أهم المهارات المطلوبة لتحقيق النجاح في مجتمع اليوم. حيث تجعل الأدوات الرقمية الطلاب عرضة لمجموعة متنوعة من وسائل التواصل في العالم الحقيقي، وذلك بفضل توفر الاتصال واسع الانتشار.

- **التفكر النقدي وحل المشكلات:** توفر الأدوات الرقمية المتعلمين العديد من الوسائل المتطورة للتفكير بشكل منطقي وفعال من خلال كل من عمليتي الاستقراء والاستنتاج، واستخدام التفكير المنهجي وحل المشاكل بطرائق مبتكرة وإصدار الأحكام والقرارات، من خلال التحليل والتفكير والتخليق والتقييم. كما يمكن استخدامها لحل المشاكل الكاملة أيضًا وتطوير الحلول الفريدة التي لا يمكن أن توفرها الوسائل التقليدية.

- **ريادة الأعمال:** هي جدارة غالباً ما يتم تجاهلها أو التقليل من قيمتها، ويمكن تطوير وتعزيز ريادة الأعمال من خلال استخدام الأدوات الرقمية، وذلك لحل المشاكل وإنشاء أدوات التعلم. فهي تغرس الشعور بالمخاطرة والتعامل مع الفشل على طول طريق النجاح عند بناء المعرفة الجديدة وتطبيق المهارات لإثبات عملية التعلم . ويمكن أن يلعب السماح للطلاب بإبداع التطبيقات والألعاب والمواقع الإلكترونية وخطط الأعمال والعوالم الافتراضية ومقاطع الفيديو دوراً في تطوير وتعزيز هذه الجدارة.

- **الوعي العالمي:** تُمكن الأدوات المستندة إلى الويب والأشكال الأخرى من التقنية الطلاب من التواصل مع أقرانهم عبر الكرة الأرضية، وبالتالي تطوير فهم أفضل للقضايا والعادات والثقافات والهندسة المعمارية والاقتصاد. وفي عالم متصل عالمياً، أصبحت هذه الجدارة مرغوبة بشدة من قبل أرباب العمل الذين لا تعرف مهنهم حدوداً جغرافية.

- **البراعة التكنولوجية:** إن أهمية هذه الجدارة أمر بديهي. كلما أصبح المجتمع أكثر اعتماداً على التكنولوجيا، كلما تعين علينا تضمين هذه الجدارة بشكل فعال في ثقافة التدريس والتعلم، وذلك لإعداد الطلاب بشكل مناسب للعالم الحقيقي. فقد يعرف الأطفال كيفية استخدام التكنولوجيا، لكنهم يحتاجون المزيد من التوجيه حول كيفية استخدامها لدعم عملية تعلمهم.

- **محو أمية الوسائط الرقمية:** ينبغي منح الطلاب الفرصة كاملة في هذه الأيام لإنشاء محتوى رقمي واستهلاكه بشكل نقدي، وذلك من أجل تطوير محو الأمية الأساسية. فهم بحاجة لتعلم كيفية تفسير مجموعة من الرسائل الجديدة المنقولة لهم عبر العديد من الوسائط الرقمية. ولقد أظهرت العديد من الدراسات أن دمج محو الأمية الرقمية في التعليم الحديث يمكن أن يزرع علاقات أقوى بين المعلمين والمدارس ومختلف المتعلمين وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا (Yildiz & Keengwe, 2016).

- **المسؤولية والمواطنة الرقمية والتأثيرات:** عندما تدمج المدارس بشكل روتيني التكنولوجيا من أجل التعلم، فهم بدورهم يعلمون طلابهم كيفية استخدامها بشكل مناسب. فهم يُمكنون الطلاب أيضاً لتطوير تأثيرات رقمية إيجابية، وذلك عندما ينشئون محتوى عبر الإنترنت أو يشاركونه عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وهذه الخبرات المكتسبة بدورها تطور المهارات، والتي يمكن للطلاب استخدامها وسوف يستخدمونها في المستقبل لتحقيق مصلحتهم بعد سنوات دراستهم.

يسمح دمج التكنولوجيا في التعلم للطلاب باستخدام أدوات العالم الحقيقي، وذلك لحل مشاكل العالم الحقيقي. تضع القيادة الرقمية التركيز الاستراتيجي على تطوير ثقافة التدريس والتعلم، والتي لا تركز على الطالب فقط، ولكن تُكن المتعلمين أيضاً من بناء معانيهم وفهمهم الأساسية للمفاهيم بوسائل غير تقليدية. من المهم جداً الآن أكثر من أي وقت مضى التأكد من أن نتائج التعلم مرتبطة باستخدام هذه الأدوات الرقمية.

ويدق الشكل رقم (12 - 12) الذي ابتكر من قبل بيل فيريتير (Bill Ferriter (2013 ناقوسَ خطر هذه النقطة:



Source: Ferriter (2013). Used with permission.

شكل (5- 12): استخدام التكنولوجيا كأداة لتسهيل التعلم العميق

يمكن أن يكون هذا النوع من التعلم، وهو في أغلب الأحيان كذلك، فوضوياً في البداية، حيث يتطلب مثل هذا التحول من القادة ضرورة التخلي عن السيطرة. وبالإضافة إلى التخلي عن مستوى معين من السيطرة، ينبغي على المسؤولين منح المعلمين الاستقلال الذاتي للقيام بمخاطر محسوبة من أجل اكتشاف الطرق لتطوير الممارسات المبتكرة التي تجمع بين الأدوات الرقمية مع التربية السليمة. وهذا التحول الذي يؤدي إلى التغيير وإلى التحول في نهاية المطاف هو في الحقيقة عملية صعبة.

فمن المهم النظر إلى أبعد من مجرد مشاركة الطلاب، وذلك عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا. فإذا كان التركيز على التعلم الرقمي، فينبغي ألا نعلق في الخصائص الجديدة أو عمليات الخداع، والتي ترتبط عادة بالجانب الرقمي وحده. فينبغي أن تترجم المشاركة إلى فرص للتعلم العميق دوماً، حيث توفر التكنولوجيا للطلاب الوسائل للتفكير بشكل نقدي وحل المشاكل مع إظهار ما يعرفونه وما يمكنهم القيام به بطرائق متنوعة. ينبغي تنفيذ التكنولوجيا لزيادة المشاركة، لكن ينبغي أن تؤدي هذه المشاركة إلى دعم أو تعزيز أو تحسين عملية تعلم الطلاب. كما لا ينبغي ألا تستخدم كإلهاء أو وسيلة

رقمية للتحايل لكي تجعل الطلاب مشاركون نشطون في الفصل الدراسي. فمع التكنولوجيا ينبغي أن يكون هناك تركيز على التعلم النشط، حيث يقوم الطلاب بالعمل بأنفسهم.

المواطنة الرقمية والمسؤولية:

لا تعني نشأة طلاب اليوم في بيئة غنية بالتكنولوجيا العالمية أنهم يعرفون كيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال ومسؤول. هذا اعتقاد خاطئ شائع في أنه يمكن للمتعلمين في هذا العصر الانتقال بسلاسة من الاستخدام الروتيني للأجهزة لأسباب شخصية، لاستخدامها في عملية التعلم والبحث وتعزيز الإنتاجية. فنحن نسمع بشكل روتيني كيف يستخدم الطلاب الأدوات الرقمية بشكل غير لائق للمراسلة الجنسية والتنمر عبر الإنترنت والغش وتصوير المعلمين عبر الفيديو والتصارع مع الأقران والسرقة العلمية. وللأسف، أصبحت هذه السلوكيات شائعة جدًا، وذلك لأن المدارس لا تقوم بدورها في تعليم الطلاب بشأن المسؤولية الرقمية والمواطنة وترك بصمة إيجابية على الإنترنت. وفي الغالب، يعرف الطلاب كيفية استخدام التكنولوجيا. ومع ذلك، لا يملك الكثير منهم الشعور بالجدارات لاستخدامها لدعم تعلمهم أو حماية هويتهم الرقمية.

وفي مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School ، أخذنا على عاتقنا مسؤولية دمج المسؤولية الرقمية عبر المناهج الدراسية. ولقد بدأ برنامجنا في وقت مبكر من العام الدراسي مع التجمعات لكل مستوى دراسي.

وخلال هذا الوقت، قدمنا الأسباب الجذرية للتنمر عبر الإنترنت، بالإضافة إلى تقديم حزمة من الإستراتيجيات والنصائح لمنعه. ثم انتقلنا إلى السلوك عبر الإنترنت في فضاءات وسائل التواصل الاجتماعي، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على القبول الجامعي والتوظيف. وخلال هذا الجزء من العرض، أكدت شخصياً للطلاب حقيقة أنه بمجرد نشر شيء على الإنترنت (مثل التعليقات والصور ومقاطع الفيديو، وما إلى ذلك)، فإنه يمكن الوصول إلى هذه المعلومات، وتعديلها وأرشفتها ومشاركتها من قبل أي شخص من الذين لديهم حق الوصول إلى حساباتهم. ومع قرب نهاية العرض التقديمي، طلبنا من الطلاب أن يبحثوا في قوقل Google بأنفسهم، وأن يشاركوا معنا أي محتوى اكتشفوه أثناء عملية البحث، والذي لم يكونوا على علم به. وفي هذه المرحلة انطلق الواقع الحقيقي.

وبالإضافة إلى العرض التقديمي في بداية العام، دمجنا الأدوات الرقمية باستمرار طوال أيام العام الدراسي، وذلك لتعزيز التعلم وتحسين الإنتاجية وإجراء الدراسات والبحوث السليمة. ومع استخدام الطلاب لهذه الأدوات بنشاط للتواصل والتعاون والمساهمة والإبداع، فهم كانوا يطورون مهارات محو الأمية الإعلامية. كما عمل المعلمون مع الطلاب للاستشهاد بالموارد المعلوماتية

المأخوذة من الويب بشكل صحيح، وأن ينسبوا الفضل بشكل صحيح عندما يستخدمون المحتوى الذي يخضع لرخصة المشاع الإبداعي[92] Creative Commons license ، ويمكن معرفة المزيد من المعلومات التفصيلية عن هذه الرخصة على الرابط (creativecommons.org). وعندما ينشر الطلاب أعمالهم الخاصة في شكل أدوات التعلم، فإنهم بذلك يتركون بصمة رقمية إيجابية يمكن أن يفخروا بها. يساعد التكامل المنهجي للتكنولوجيا ونمذجة الاستخدام الفعال من قبل موظفي المدرسة وبرامج التعليم لكل من الطلاب وأولياء الأمور والثقافة الغامرة (1:)1 أو أحضر جهازك الخاص Your Own Devices (BYOD)Bring ، تساعد جميعها في تثقيف الطلاب حول المواطنة الرقمية. وتقدم منظمة Common Sense Media منهجًا مجانيًا لمحو الأمية والمواطنة الرقمية، والذي يمكن أن يبدأ القادة في تنفيذه بسهولة في مدارسهم. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات على الرابط الإلكتروني www.commonsensemedia. org/educators/curriculum.

ملخص:

يتمثل أهم جانب من جوانب القيادة الرقمية في ضمان حدوث التغييرات على علم التربية، بحيث تؤدي التكنولوجيا والأفكار المبتكرة في الواقع إلى تحسين تعلم الطالب. حيث ينبغي التركيز أولاً على التصميم التعليمي، وذلك من أجل دمج العديد من الأدوات الرقمية بنجاح. فعندما يسمح للطلاب باستخدام موارد معلوماتية أصلية لتطبيق ما تعلموه ولتوضيح المفاهيم الرئيسية وحل مشاكل العالم الحقيقي، فبالتالي تصبح تجاربهم في المدرسة ذات صلة وذات مغزى بشكل كبير. يمكن استخدام إطار عمل الدقة/الملاءمة لتطوير اللغة والرؤية والتوقعات المشتركة بحيث تصبح التكنولوجيا أكثر من مجرد نهج خصائص جديدة في التعليم. من المهم للغاية للقادة خلق ثقافة لا تدعم استخدام أدوات التعلم فقط، ولكن تعلم الطلاب حول المواطنة الرقمية أيضاً.

أسئلة إرشادية:

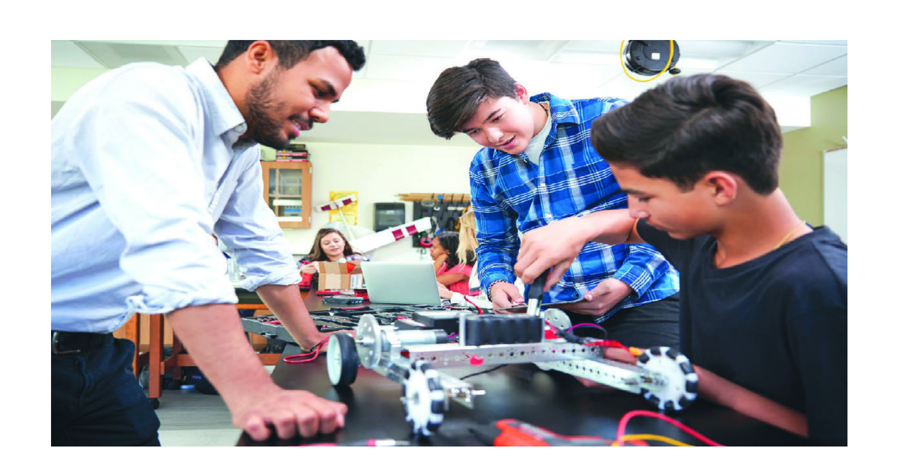
1- عند النظر إلى الصورة الأولى في ثنايا هذا الفصل، أين تكمن ثقافة التعلم الخاصة بك؟ وما هي الخطوات التي ينبغي اتخاذها لجعلها أكثر انعكاساً للواقع الحقيقي؟

2- هل يتم دمج التكنولوجيا بطريقة هادفة ترتكز على التربية السليمة؟

3- كيف تغيرت عملية التقييم والتغذية الراجعة؟

4- باستخدام إطار عمل الدقة/الملاءمة، حدد الربع المناسب حيث تكمن غالبية مهام التعلم الرقمي في صفك الدراسي ومدرستك أو منطقتك التعليمية. كيف يمكن أن تبدأ في توسيع نطاق التغيير وذلك لزيادة مستوى التفكير والتطبيق؟

الفصل السادس: تحوُّل فضاءات التعلم وبيئاته



نحن بحاجة إلى الابتعاد عن تصميم الفصول الدراسية الذي «يعد رائعًا على مواقع التواصل الاجتماعي »، وأن نستخدم البحث/ التفكير التصميمي لتوجيه العمل.

إريك شينينجر وتوم موراي

Eric Sheninger and Tom Murray

ينبغي استخدام البحث لأداء أفعال مدروسة، وكذلك للتأثير على الأفعال التي نتخذها لتنفيذ التغيير المستدام على نطاق واسع. يعد البحث أيضًا طريقة رائعة أيضًا لتغيير توجه أولئك الذين يقاومون التغيير لي يحتضنوا أفكاراً جديدة. في دراسة الأدبيات المختلفة حول تأثير التصميم، بدأ باريت وزانغ (Barrett and Zhang (2009 ، على أساس «أن البيئة المشرقة، الدافئة، الهادئة، الآمنة، النظيفة، المريحة، والصحية هي عنصر مهم للتدريس والتعلم الناجحين (p. 2)». واقترح بحثهم اتصالات مباشرة بين فضاءات التعلم والمحفزات الحسية بين الطلاب. وجاء الدليل لمثل هذه الاتصالات من الفهم الطبي حول كيفية تأثير الإدراك الحسي البشري على الحسابات المعرفية. وحددوا ثلاثة مبادئ تصميم رئيسية على النحو التالي:

- **الطبيعية:** مثبتة في أدمغتنا، فلدى البشر الحاجة الأساسية للضوء، الهواء، والسلامة. وفي هذا المجال، تنتشر آثار الإضاءة والصوت ودرجة الحرارة وجودة الهواء.

- **التفرد:** إن دماغ كل فرد منظم بشكل فريد، ونرى العالم من حولنا بطرائق مختلفة. ولهذا السبب، يستجيب أشخاص مختلفون للمحفزات البيئية بطرائق مختلفة. لذلك، تؤثر أي فرصة لمستوى معين من الاختيار على النجاح.

- **مستوى التحفيز المناسب:** يمكن لفضاء التعلم تقديم «المنهج الصامت »، والذي بدوره يؤثر على مستويات مشاركة الطلاب. فعند تصميم فضاء التعلم، من المهم للمعلمين عدم الإفراط في التنبيه، وبالتالي الانتقاص من قدرة الطلاب على التركيز، ولكن ينبغي عليهم، بدلاً من ذلك، توفير ما يكفي من المحفزات لتعزيز خبرة التعلم.

وغالبًا ما يقوم قادة المدارس باستبعاد مفهوم إعادة تصميم فضاءات التعلم بسبب القيود المالية. ومع ذلك، تشير الدراسات والأبحاث إلى أن المدارس لا تحتاج إلى إنفاق مبالغ ضخمة من المال لإجراء تحسينات تعليمية (Sheninger & Murray, 2017). وفي الواقع، يمكن إجراء تغييرات ذات تكلفة قليلة أو معدومة، ومع ذلك، إحداث فروق ملحوظة. تشمل الأمثلة في هذا السياق، تغيير تصميم الفصل الدراسي، تصميم عرض الفصل الدراسي بشكل مختلف، واختيار ألوان الحائط الجديدة (Barrett, Zhang Moffat, & Kobbacy, 2013; Barrett, Zhang, , Davies, & Barrett, 2015). وهذه العوامل القائمة على البحث هي الحد الأدنى من الالتزامات المالية، والتي يمكن بدورها أن تساعد في تعزيز نتائج الطلاب.

كان تأثير فضاءات التعلم على السلوكيات المختلفة – الإقليمية Territoriality[93] ، الازدحام، الفضاء الظرفي والشخصي - محط تركيز بعض البحوث الاجتماعية والسلوكية البيئية (Sheninger & Murray, 2017). وأجمعت هذه الدراسات على أن الفضاء نفسه له آثار جسدية واجتماعية ونفسية. واختبرت إحدى تلك الدراسات أثر تصميم الفصل الدراسي في 12 ممارسة تعلم نشطة، بما في ذلك التعاون، التركيز، وفرصة للمشاركة، الحركة المادية، والتحفيز (-Scott Webber, Strickland, & Kapitula, 2014). وأشارت الدراسة إلى أن تصميم الفضاءات عمداً يوفر تعليماً وتعلماً أكثر فعالية. وفي هذه الدراسة على وجه الخصوص، دعمت جميع النتائج الرئيسية التأثير الإيجابي للغاية وذا الدلالة الإحصائية لغرف التعلم النشط على مشاركة الطالب.

وفي دراسة بحثية عن العلاقة بين المكاتب القائمة والمشاركة الأكاديمية، لاحظ الباحثون ما يقرب من 300 طفل في الصف الثاني حتى الصف الرابع على مدار العام الدراسي (Dornhecker, Blake, Benden, Zhao, & Wendel, 2015) ، ووجدت الدراسة أن

الطلاب الذين استخدموا المكاتب القائمة، التي تُعرف بشكل رسمي أكثر بأنها المكاتب التي تستخدم من الوضع واقفًا، أظهرت معدلات مشاركة أعلى في الفصل الدراسي من نظرائهم الجالسين على المكاتب التقليدية. فالمكاتب القائمة هي مكاتب مرفوعة، بالقرب منها كرسي بلا ظهر أو ذراعين، والتي تُمكن الطلاب من اختيار الجلوس أو الوقوف أثناء الفصل الدراسي. وأظهرت الدراسات الأولية أن مشاركة الطلاب كانت أكبر بنسبة 12 ٪ في المهام في الفصول الدراسية التي يتوافر فيها المكاتب الواقفة، والتي تعادل بدورها سبع دقائق إضافية في الساعة، وفق متوسط وقت التدريس المتاح.

وهناك القليل من الخلاف حول أن خلق مساحات مرنة للنشاطات المادية يدعم بشكل إيجابي نتائج تعلم الطلاب. ومع ذلك، فمن المهم ملاحظة أن مجرد التصميم المادي لقاعة الفصل ليس هو ما يؤثر على الإنجاز. وفي هذا السياق، بحثت دراسة واحدة معينة ما إذا كانت وسائل عرض المواد التعليمية في الفصل الدراسي التي لا صلة لها بالتعليم المستمر قد تؤثر على قدرة الطلاب على الحفاظ على الاهتمام المركز أثناء عملية التدريس وتعلم محتوى الدرس. ووضع الباحثون أطفال الروضة في فصول خاضعة للرقابة لستة دروس تمهيدية في العلوم، ثم قاموا بتغيير التجربة بالبيئة المرئية في الغرفة. وأشارت النتائج أن الطلاب كانوا مشتتين أكثر عندما كانت الجدران مزينة بشكلٍ عالٍ، ومن ثم قضوا المزيد من الوقت خارج المهمة. وفي مثل هذه البيئات، أظهر الطلاب مكاسب تعليمية أقل من الحالات التي تمت فيها إزالة الزخارف من الفصل الدراسي (Fisher, Godwin, & Seltman, 2014) .

وبالإضافة إلى التركيب المادي والبصري لفضاء التعلم، تؤثر المنشآت الهيكلية للمبنى تأثيراً عميقاً على عملية التعلم. وترتبط الضوضاء الشديدة، الإضاءة غير الكافية، جودة الهواء المنخفضة، ونقص التدفئة في فضاء التعلم بشكل كبير بالمستويات الأقل لإنجاز الطالب Cheryan, Ziegler, Plaut, & Meltzoff, 2014)). ويعد فهم كيفية تأثير فضاء التعلم نفسه على الطريقة التي يتعلم بها الطلاب أمرًا أساسيًا. فجزء من القضية التي تواجه قادة المدارس اليوم هو أنه في كثير من الأحيان يتم اتخاذ القرار بشأن تعلم تصميم فضاء التعلم من قبل أولئك الذين ليس لديهم خبرة حديثة (أو ليس لديهم خبرة على الإطلاق) في عملية التدريس، أو عن طريق أولئك الذين لديهم القليل من المعرفة بتصميم الفصول الدراسية. فإذا أردنا تحول التعلم، فينبغي كذلك تحول الفضاءات التي يحدث فيها هذا التعلم (Sheninger & Murray, 2017) .

قاعة كلارك: بيئة تعلم إبداعية:

قهانا Gahanna هو مجتمع الضواحي من الطبقة المتوسطة إلى الطبقة العليا، يقيم به أكثر من (53000) شخص، منهم (7000) أو أكثر بقليل من الطلاب، وهو يقع خارج كولومبوس Columbus ، في أوهايو Ohio. هناك إحدى عشرة مدرسة، التي تشكل منطقة قهانا جيفرسون للمدارس العامة :Gahanna Jefferson Public School District سبع مدارس ابتدائية، ثلاث مدارس متوسطة، ومدرسة ثانوية واحدة. ومدرسة قهانا لينكن الثانوية (Gahanna Lincoln High School (GLHS هي مبنى مترامي الأطراف، والذي حصل على عدد من الإضافات على مر السنين لاستيعاب أعداد الطلاب المتزايدة. ومع ذلك، وعلى الرغم من محاولات احتواء زيادة أعداد الطلاب ضمن الهيكل الحالي، استمر عدد الطلاب بالمدرسة الثانوية في الزيادة بشكل مطرد. وكشفت المراجعة من قبل لجنة المرافق المدرسية بأوهايو Ohio School Facilities Commission ، أن المدرسة الثانوية كانت تستوعب فوق طاقتها، إذ تقل مساحتها عن المساحة المفترضة التي تبلغ (71000) قدم مربع، وغير قادرة بذلك على استيعاب جميع طلابهم. فالتحدي المتمثل في إيجاد مساحة أكبر لبناء مكتظ وفر فرصة فريدة من نوعها للقيام بشيء مختلف عن بناء مدرسة ثانوية أخرى. ومن هنا تبدأ قصة قاعة كلارك .Clark Hall

التحول رقم (1) رؤية مشتركة للنجاح:

كان لدى المشرفين السابقين على مدارس قهانا جيفرسون العامة Gahanna Jefferson Public Schools جريج Gregg موريس Morris ومارك وايت Mark White الرؤية، الفهم المالي، والشجاعة لإطلاق مشروع قاعة كلارك Clark Hall ، وذلك كوسيلة للحد من الازدحام في مبنى المدرسة الثانوية الحالي. بدلاً من الطلب من المجتمع المحلي بناء مدرسة ثانوية أخرى– وكان مجتمع قهانا Gahanna ضد بناء مدرسة أخرى بشدة – حيث ابتكروا مفهوم بيئة التعلم الإبداعية مع مدخلات من عدد من أصحاب المصلحة. حيث أدركوا بسرعة أن هذه يمكن أن تكون الفرصة للقيام بشيء إبداعي لتوفير مساحة أكبر للطلاب مع تلبية احتياجات المتعلم في هذا العصر. وتمشياً مع الرؤية والخطة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية، قرروا بناء قاعة كلارك. شكلت المنطقة التعليمية فريقاً لتصميم منطقتهم التعليمية تضمن العديد من المسؤولين الإداريين في المكاتب المركزية، وكذلك دوايت كارتر ،Dwight Carter مدير مدرسة سابق حائز على جوائز، والذي فهم أركان القيادة الرقمية وعمل على أساسها. فقد كان دوايت كارتر Dwight Carter مدير مدرسة قهانا لينكن الثانوية (Gahanna Lincoln High School (GLHS ، عندما تم ابتكار وبناء قاعة كلارك .Clark Hall

التحول رقم (2) ترقيات البنية التحتية والوصول إلى الإنترنت:

للتحضير للتدريس والتعلم في قاعة كلارك Clark Hall ، والمبنى الجديد التحولي الذي سيتم إضافته لمدرسة قهانا لينكن الثانوية (Gahanna Lincoln High School (GLHS ، كان على الفريق أولاً معالجة المشاكل مع الشبكة في مبنى مدرسة قهانا لينكن الثانوية Gahanna Lincoln High School (GLHS) الأصلي. فنوع أو عدد الأجهزة المتصلة بالشبكة المتاحة للطلاب والموظفين غير مهمين إذا كانت الشبكة اللاسلكية للمدرسة غير قادرة على التعامل مع الاحتياجات الرقمية والتكنولوجية والإبداعية للطلاب والمعلمين اليوم. وبينما كانت مدرسة قهانا لينكن الثانوية (Gahanna Lincoln High School (GLHS حرمًا لاسلكيًا، واجه مستخدمو شبكتها مشاكل كبيرة بشكل يومي. وقد تفاقمت هذه المشكلة وذلك عند اتخاذ قرار بفتح الحرم المدرسي للسلاح للطلاب باستخدام أجهزتهم المحمولة الخاصة لخلق بيئة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Devices (BYOD).

ومع تقدم العام الدراسي، كانت هناك مشاكل كثيرة مع الشبكة. فلم تكن الشبكة بطيئة فحسب، بل كان هناك حظر على الوصول إلى العديد من المواقع التي يرغب الطلاب في الوصول إليها. كما كانت أجهزة الكمبيوتر المحمولة Laptops بطيئة بشكل خاص. ووصل الأمر إلى أن المعلمين كانوا يفضلون التخطيط للدروس بدون التكنولوجيا للتعامل مع قضايا الشبكة، وكانوا يواجهون تلك المشكلات يومياً. وكانت الشكوى ثابتة وتتمثل فيما يلي: «يستغرق تسجيل دخول الطلاب وقتاً طويلاً للغاية !» ألقى دوايت Dwight ومسؤولين آخرين اللوم بشأن هذا الوضع على فريق التكنولوجيا، و «الحاسبات الآلية القديمة » وأي شيء آخر يمكنهم التفكير فيه. ولم ينقضِ وقت كبير، حتى أدرك دوايت Dwight أن ذلك كان ذنبه! فهو لم يتحدث مع منسق التكنولوجيا حول فتح الحرم المدرسي للأجهزة المحمولة قبل القيام بذلك، وقد أدى الاستخدام المتزايد إلى اختناق الشبكة بسرعة.

وبما أن هذه المشكلة كانت مشكلة كبيرة، فقد أجبرت الفريق على التركيز على حقيقة أنه قبل إمكانية إضافة أي أجهزة أخرى – سواءً اشترتها المدرسة، أو أُضيفت بناءً على مبادرة أحضر جهازك الخاص بك (Bring Your Own Devices (BYOD - كان ينبغي عليهم ترقية الشبكة اللاسلكية الحالية. وتفاوض موريس ووايت ،Morris and White وبمساعدة منسق التكنولوجيا جو شيسكا Joe Schiska على صفقة مع سيسكو للأنظمة Cisco System s لتخفيض سعرهم لترقية شبكتهم اللاسلكية عبر المنطقة التعليمية. وكان هذا أهم عنصر في خطة دمج التكنولوجيا. وعلى حد تعبير جو شيسكا ، Joe Schiska«لقد ذهبنا من طريق سريع يتكون من مسارين إلى

طريق سريع يتكون من آلاف من المسارات »، وذلك من حيث السرعة وإمكانية الوصول إلى الشبكة. ومع إزالة هذه العقبة من الطريق، بدأ فريق قهانا Gahanna ، في إعداد المعلمين لما يمكن أن يعنيه التعليم والتعلم في مثل هذه البيئة الفريدة.

التحول رقم (3) خيار تدريس وتعلم طريقة مختلفة:

تم تعيين المعلمين في قاعة كلارك Clark Hall في السنة الأولى وفق رغبتهم الخاصة. وقد قيل لجميع المعلمين أنه في حين أن التركيز سيكون على تعلم الطلاب، إلا أن هناك توقعًا كبيرًا للاستخدام الهادف للتكنولوجيا على نحو يتماشى مع التربية السليمة على هذه المجموعة. وبالتالي، استعدادًا للانتقال إلى قاعة كلارك Clark Hall ، شارك حوالي 40 معلمًا وإداريًا في معسكر للتدريب على التعلم الرقمي. تعلم دوايت Dwight خلال تجربة التعلم المهنية هذه كيف يستخدم المعلمون الآخرون الأدوات الرقمية للانخراط في هذا الشأن وبالتالي تمكين المتعلمين.

وكتحضير إضافي للتدريس في مثل هذه البيئة المختلفة، قام فريق قهانا Gahanna بدراسة كتاب مع المعلمين والإداريين باستخدام كتاب إيان جوكس Ian Jukes ، تدريس الجيل الرقمي: لا مزيد من القطع الصغيرة للمدارس الثانوية :

Teaching the Digital Generation .No More Cookie-Cutter High Schools (Kelly, McCain, & Jukes, 2009) وهذا بدوره وسع تفكيرهم وقدم لهم إطار عمل للتطور. وخلال هذه الدراسة ركزوا على ما يلي:

- إدارة الوقت: كيف سنساعد الطلاب في إدارة وقتهم لتحسين عملية التعلم؟

- التعاون: كيف سنوفر الفرص للطلاب للتعاون مع بعضهم البعض وحل المشاكل وإنشاء المحتوى؟

- تكامل التكنولوجيا: كيف سنضع التكنولوجيا في أيدي الطلاب، حتى يمتلكون تعلمهم؟

- التغيير التربوي: كيف يمكننا الانتقال من الفصول الدراسية المتمحورة حول التدريس إلى بيئة التعلم المتمحورة حول الطالب؟

وقد تُوجت دراسة الكتاب هذه بزيارة من إيان جوكس Ian Jukes ، والذي شارك مع الموظفين معرفته حول التعلم الرقمي. تمحور الكثير من تركيزه على التكنولوجيا، وليس من أجل امتلاك التكنولوجيا فقط، ولكن وجود التكنولوجيا في أيدي الطلاب بشكل يومي من أجل استخدامها كأداة للتعلم. ومع أخذ هذا المفهوم في الاعتبار، أرسل دوايت Dwight أربعة من المعلمين، الذين أرادوا التدريس في قاعة كلارك Clark Hall إلى مؤتمر التعلم القائم على المشاريع، مع إفهامهم أن مسؤولياتهم تتضمن مشاركة تعلمهم مع الآخرين عند عودتهم من المؤتمر. وتم اختيار التعلم القائم على المشاريع، بسبب أن مبادئ التعلم القائم على المشاريع مكملة لأهداف الفريق المحددة، بما في ذلك التركيز على أهمية تكامل التكنولوجيا وصوت/خيار الطالب (D. Carter, personal communication, 2018).

التحول رقم (4) -الوضع الطبيعي الجديد:

وبعد زهاء عامين من التخطيط، افتتحت قاعة كلارك Clark Hall ، وتقع على مساحة (51000) قدم مربع، تتكون من ثلاثة أداور ذات تصميم فني مبهر. وهي لا تشبه المدرسة الثانوية الأمريكية النموذجية على الإطلاق، بل بناء مكتبي إبداعي. وكانت أهداف فريق قاعة كلارك Clark Hall على النحو التالي:

- توفير فضاء مفتوح ومشرق ومرن للتعلم.
- توفير اختيارات متعددة للطالب.
- دمج التكنولوجيا لإشراك الطلاب.
- التحلي بالمرونة مع الوقت للتركيز على التعلم.
- تزويد الطلاب بالفرص للتعبير عن طبيعتهم الإبداعية.
- الاستفادة من المعلمين كميسرين.
- تعزيز المشاريع متعددة التخصصات والمترابطة.
- جعل التعلم متعة!

ومع المرونة المضمنة في الجدول اليومي، أصبح لدى المعلمين المزيد من الوقت للتفاعل مع الطلاب على أساس فردي، يشعر الطلاب بمزيد من الاسترخاء والاضطرار للانخراط في عملية التعلم، ويبدو التعاون هنا بين الطلاب طبيعيًا. أصبح المبنى بأكمله بيئة تعليمية، وليس صفوفاً دراسية فقط. هناك مقاعد مريحة في جميع أنحاء المبنى: في المنطقتين المشتركتين، في سبعة من الفصول الأربعة عشر، في العديد من قاعات المؤتمرات صغيرة ، وفي مختلف الممرات. وفي أي وقت خلال اليوم الدراسي، سيشاهد الزوار مجموعات من الطلاب يعملون بشكل فردي، أو بشكل تعاوني على أجهزة الحاسب الآلي المحمولة الخاصة بهم لإكمال مهامهم المدرسية، بينما يعمل المعلمون في الفصول الدراسية مع أفراد من الطلاب. وهناك زوايا جلوس ناعمة في الممرات أيضًا، التي تشبه أماكن الطلاب المشتركة في جامعة حديثة: يسترخي الطلاب على الكراسي داخل الفصل الدراسي وفي الردهة، يستخدمون أجهزة الحاسب الآلي المحمولة الخاصة بهم بجدية لكتابة المدونات، البحث، أو إكمال المشاريع أو المهام الكاملة المنشورة على البوابات الإلكترونية للمعلمين.

ولقد ابتعد دوايت Dwight وفريق قهانا Gahanna عن اللون البيج التقليدي على الجدران والأثاث القياسي، لأنهم يريدون مساحة مريحة وأقل رسمية أو مؤسسية، وهذا بدوره أثار الإبداع. وقد عادوا إلى أيام المدرسة الابتدائية، حيث كانت هناك ألوان زاهية مثل الجير الأخضر، البرتقالي اللامع، الأحمر، الذهبي، والأزرق الملكي. ولقد اختاروا بقع اللون على الجدران، واختاروا أثاثاً ملوناً وزاهياً. وكانت نصف الفصول الدراسية ليس بها مكاتب أو كراسي تقليدية، ولكن بدلاً من ذلك تحتوي على أرائك، كراسي ناعمة بدون ذراع، متكئات على عجلات، طاولات على غرار المقاهي، وكرات التمارين للطلاب للجلوس عليها. وهناك منطقة سجاد بألوان زاهية في الفصول الدراسية أيضًا، وذلك لإضفاء رونق بسيط على المساحات. وعندما يُسأل الطلاب عن رأيهم عن قاعة كلارك Clark Hall ، فإن ردودهم كانت إيجابية بشكل موحد:

« - إنها مريحة للغاية هنا. يمكنني التفكير والقيام بعملي ».

« - أشعر وكأنني في الكلية لأن لدي حرية، ولكن هناك الكثير من المسؤولية لإنجاز عملي أيضاً ».

« - أنا أحب المساحات المشرقة والمفتوحة! إنه ليس مثل الحرم المدرسي الرئيسي ».

« - أنا أحب كل التكنولوجيا! تعمل أجهزة الحاسب الآلي المحمولة واللاسلكية بشكل سريع جداً. وهذا يجعل استخدامها أسهل بكثير لإكمال المشاريع ».

يحتوي كل صف وغرفة مؤتمرات على شاشة وجهاز العرض البلوري السائل -Liquid[94] crystal Display (LCD) بإسقاط قصير، متصل بجهاز الحاسب الآلي المكتبي، حتى يمكن أن تكون دروس المعلمين تفاعلية، ويمكن للطلاب استخدام أجهزة العرض هذه أيضًا. كما تم توصيل كل غرفة بصوت محيطي مع ميكروفون، للمساعدة في إبراز صوت المعلم. ووجد دوايت Dwight أن الدروس أصبحت أكثر تفاعلية، جذابة، ومرئية مع التكامل الفعال للتكنولوجيا. ويضيف الأثاث النموذجي إلى المرونة.

ولقد ألهمت قاعة كلارك Clark Hall التغيير في حرم مدرسة قهانا لينكن الثانوية Gahanna Lincoln High School (GLHS) الرئيسي أيضًا. وتعد المكتبة واحدة من المحاور الرئيسية لمعظم المدارس والجامعات. وأرادوا أن يكون لمكتبتهم نفس الشعور الذي تتمتع به قاعة كلارك Clark Hall ، وبالتالي كان لأمينة مكتبتهم، آن جليك، Ann Gleek حلم كبير وأجرت بعض التغييرات المهمة: إزالة بعض أرفف الكتب، طلاء الجدران، وتغيير بعض الأثاث لتعكس النمط غير الرسمي لقاعة كلارك Clark Hall. وأجرت مثل هذه التغييرات من أجل بيئة أكثر جاذبية للطلاب، وحققت بالتالي نجاحاً كبيراً.

التحول رقم (5) فضاء العالم الحقيقي ليعكس التعلم في العالم الحقيقي:

تضم قاعة كلارك Clark Hall (14) فصلاً دراسياً، ولكل فصل قاعة مؤتمرات خاص به لعمل المجموعات الصغيرة أو الجلسات الجانبية. وبالإضافة إلى ذلك، يحتوي المبنى على شبكة اتصالات إنترنت لاسلكية عالية القدرة، وضوء طبيعي، وحاسب آلي محمول لكل طالب، مع مساحات تعاونية في الأروقة المتعددة، حتى يتمكن الطلاب من الاستفادة بشكل أفضل من فضاء التعلم. تم تأجير بعض المساحات في الطابق الأول، وتساعد الإيرادات من هذه الإيجارات على سداد الرهن العقاري لهذا العقار. وقد تم تحقيق ذلك من خلال رؤية المشرفين السابقين موريس ووايت Morris and White ، جنبًا إلى جنب مع أمين صندوق المقاطعة التعليمية جوليو فاليداراس Julio Valledaras ، والذين عملوا مع المشرعين لتغيير القوانين للسماح للمنطقة التعليمية بتأجير المساحة في الطابق الأول من قاعة كلارك Clark Hall. وبالإضافة إلى ذلك، تم تأسيس شراكة استراتيجية مع مطور أراضي، والذي شيد مبنيين بمساحة (9000) و(14000) قدم مربع، وذلك

أمام الملكية لتأجير هذه المباني لتجار التجزئة. وتبلغ سعة التجزئة (100 %)، مع شركات مثل بانيرا Panera، شبوتل Chipotle ، أي تي أند تي AT&T ، وراستي باكيت Rusty Bucket التي تخدم الطلاب والمجتمع على حد سواء. ويعد بناء قاعة كلارك Clark Hall نموذجاً اقتصادياً مزدهراً، والذي يفيد بدوره المجتمع والطلاب والمدارس. وكل هذا تم إنجازه دون فرض الضرائب العقارية.

التحول رقم (6) الشراكات الاستراتيجية:

كما شكّل دوايت Dwight وفريق مدرسة قهانا لينكن الثانوية Gahanna Lincoln High School (GLHS) شراكة استراتيجية مع جمعية الشبان المسيحيين Young Men's Christian Association (YMCA)[95]، وتبرعت الجمعية بأجهزة رياضية تبلغ قيمتها أكثر من (55000)ألف دولار أمريكي لتجهيز غرفة واحدة في قاعة كلارك Clark Hall، وتستخدم الآن كملحق لتقديم دروس مسائية لأعضائها. وتُستخدم تلك القاعة في بعض دروس التربية البدنية في المدرسة الثانوية خلال اليوم الدراسي. وقادت بدورها إلى إنشاء نادٍ للياقة البدنية في المدرسة، والذي يجتمع مرتين في الأسبوع بعد انتهاء اليوم الدراسي.

كما لدى المدرسة شراكة بالفعل مع مركز إيستلاند فيرفيلد للتوظيف Eastland-Fairfield Career Center ، واختيرت مدرسة قهانا لينكن الثانوية Gahanna Lincoln High School (GLHS) كموقع للقمر الصناعي للمركز في برنامج تكنولوجيا العمارة. وانتقل هذا البرنامج إلى الدور الأول في قاعة كلارك Clark Hall عبر برنامجين جديدين: مهن المعلمين، والذي يُعد الطلاب لشغل وظائف في مجال التعليم، وبرنامج تكنولوجيا العلوم البيولوجية، والذي يُعد الطلاب لواحد من أسرع المجالات نمواً في العالم. وهذه البرامج متطورة بالفعل، وتوفر فرصاً ملائمة للطلاب. حيث ساعد الطلاب في برنامج الهندسة المعمارية في الواقع في تصميم غرفهم وكانوا قادرين على التجول في الموقع أثناء إنشائه.

ولقد كانت قاعة كلارك Clark Hall واحدة من الإضافات الأكثر إثارة في منطقة قهانا التعليمية Gahanna District. فلقد أعطت المعلمين حرية الاستكشاف وتحمل المخاطر المحسوبة في الفصل الدراسي، وقدمت تجربة تعلم فريدة من نوعها للطلاب. حيث إنها تساعدهم ليس فقط في إصلاح ما يفعلونه، ولكن تحول كيفية فعلهم له. وإلى جانب المناهج والتقييم، ينبغي أن يشمل الإصلاح التعليمي إصلاح أو تغيير بيئة التعلم المادية. ووفقاً لدانيال بينك Daniel Pink (2011) ،

فالتصميم هو أحد عناصر الدماغ الأيمن، الذي ينبغي علينا الاستفادة منها. علينا أن ننظر بشكل مختلف إلى الفضاء الذي نحن فيه وصقل الأشياء بشكل كبير للغاية من أجل عملية التعلم.

تصميم المدارس لإشراك وقيادة التعلم:

تمثل قصة قاعة كلارك Clark Hall النهج القائم على البحث، والتحول الذي نحن في أمس الحاجة إليه في تصميم المدارس. وهي تقدم لمحة حول كيفية إعادة هيكلة بيئات التعلم، وذلك لتلبية الاحتياجات المتنوعة والفريدة لمتعلمي اليوم بشكل أفضل. تنظر القيادة الرقمية إلى الاتجاهات الاجتماعية كعناصر ملهمة ومحفزات محتملة للتغيير في هيكل المدارس نفسها وكذلك في مختلف تصاميم البرامج. وفي هذا السياق، تقدم بيئة قوقل Google العديد من هذه العناصر للقادة، وذلك عند التطلع للتحرك تجاه التغيير في هذا المجال.

في إحدى الرحلات إلى مكاتب شركة قوقل Google في مدينة نيويورك New York City ، لاحظت العديد من الميزات التي جعلت المكتب بارزاً، مثل استخدام الدراجات البخارية الصغيرة كوسيلة نقل. وكانت هناك رفوف في كل دور، حيث يمكن لموظفي شركة قوقل Google إيقاف دراجاتهم البخارية الصغيرة. ولا يمكن أن يفوت المرء جدار ألعاب التركيب الليغو[96] Lego في منطقة الصالة. كان الجدار مصطفاً مع صناديق ليغو Lego مختلفة الأحجام والألوان. وكان من الواضح أن يتم تشجيع الموظفين على إطلاق العنان لإبداعهم من خلال هذه اللعبة كلما كان ذلك مناسباً لهم. وتقع المناطق والغرف المتخصصة في جميع أنحاء المبنى. وشملت هذه قاعات للألعاب والقيلولة والتدليك التي تلبي الاهتمامات المتنوعة لموظفي شركة قوقل Google. وتم التركيز بشكل كبير على الطعام، حيث كان هناك الكثير من المطابخ الصغيرة. وكان من الواضح أن إرضاء الشهية هو أولوية في شركة قوقل Google. وتم تزيين بعض هذه المطابخ بموضوعات معينة. حيث تم تزيين أحد المطابخ الصغيرة المنمقة كغابة، مع كراسي كاملة تشبه الأرجوحة، الشلالات الصغيرة، والأشجار المزخرفة، وضفادع حية. وكانت آلات الإسبريسو espresso والقهوة، والكابتشينو cappuccino الضخمة مثيرة للإعجاب وموجودة في كل مطبخ، بالإضافة إلى الاختيار الغامر من الأطعمة والمشروبات ومنطقة لتناول الطعام في الحانة الصغيرة، والتي توفر بدورها للموظفين غداءً لا مثيل له. وكان طعام الغداء تجربة مثيرة حقاً، حيث كانت هناك مجموعة هائلة من الاختيارات.

لقد كان العمل الفني لموضوعات شركة قوقل Google مرئيًا في جميع أنحاء المبنى. وكان اعتزاز الشركة واضحًا في كل مكان. وكانت الإرشادات الذكية بعدم فعل أمور معينة موجودة في

جميع أنحاء المكان. تم نشر علامة واحدة في جميع أنحاء المبنى، حيث كانت صورة تمساح وذيله يفتح الباب مع هذا التذكير: «احذروا الباب الخلفي Tailgator ! [97]».

وبوضوح، لا تريد شركة قوقل Google فتح بعض الأبواب لأسباب أمنية. حيث احتوت مساحات المكاتب على جدران كاملة تم تحويلها إلى ألواح بيضاء، مثالية للعصف الذهني وتحديد الخطوط العريضة للأفكار الإبداعية. وحتى إن العديد من هذه المكاتب بها طاولة كبيرة، والتي يمكن أن تستوعب (12) إلى (16) شخصًا. والمساحات المفتوحة التي تحتوي على أثاث مريح، وتدعو إلى التعاون (الأرائك الجلدية، كراسي صالة فاخرة،... الخ)، ناهيك عن المزيد من محطات القهوة، والتي كانت ظاهرة أيضًا.

يلهم المناخ الموصوف أعلاه الموظفين حقًا ويحفزهم على الأداء على أعلى مستوى باستمرار. فمن منا لا يريد العمل في مثل هذا النوع من البيئة؟ والآن، تخيل ماذا سيحدث إذا تبنت المدارس عملية تفكير مماثلة وصممت مساحات التعلم المشتركة باستخدام المبادئ الموضحة أعلاه. ويستحق المتعلمون لدينا مساحات مثل تلك الموضحة أعلاه. وتتوقع القيادة الرقمية الإمكانات التي يمكن أن تكون هذا على زيادة الإنجاز والتحفيز، وبالتالي تطوير الشغف تجاه عملية التعلم. ويخلق مثل هذا التحول - بالإضافة إلى تكامل الركائز الست الأخرى للقيادة الرقمية، المدارس والتي لا يطيق الطلاب صبراً حتى يصلون إليها ويرفضون مغادرتها في نهاية اليوم الدراسي. حيث تؤثر إعادة تصميم المدرسة على حوار إصلاح التعليم لتضمين تلبية مختلف احتياجات الطلاب. وتجعل القيادة الرقمية هذا حقيقة.

مساحات الصناعة:

اعتمادًا على من تتحدث معه أو ما تقرأه، سترى تعريفات مختلفة لما هي مساحات الصناعة التعليمية. وحيث يمكن أن يبدو الأمر مربكًا وغامراً في البداية، فالخبر السار حيال ذلك هو أن جميع هذه التعريفات قد تكون غير صحيحة. فتعد مساحات الصناعة Makerspaces أمرا شخصياً للغاية لأولئك الأشخاص المعنيين، لكلٍ من المعلمين والطلاب على حد سواء. وعرفت لورا فليمنج Laura Fleming مساحات الصناعة التعليمية بأنها بيئة تعلم فريدة تسمح بالإصلاح واللعب والاستكشاف المفتوح للجميع (Fleming, 2015). وقد وجه هذا التعريف كافة الأعمال التي قامت بها في مساحة صانعي المكتبات في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School ، وكذلك العمل الذي تسهله في المدارس حول العالم.

عندما أنشأنا مساحات الصناعة في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School منذ سنوات عديدة، لم نتوقع التأثير الإيجابي الذي ستحدثه على المتعلمين لدينا أبدًا. ففي الوقت حيث متجر الخشب، متجر المعدن، والزراعة يتم قطعهم لمجرد السبب بأن المحتوى غير ضروري أو لا يمكن اختباره، فكان من الواجب تغيير شيء ما. كان هذا هو الواقع بالنسبة لكثير من المدارس في جميع أنحاء العالم. وفي حالتنا الخاصة، فإن عدم وجود دورات تجارية كان مدمراً، حيث تم تصنيف ثلث سكاننا على أن لديهم احتياجات خاصة. ولكل النوايا والأهداف، فإن معظم هؤلاء الطلاب يمكن أن يهتموا أقل بالمنهج، والمعايير، أو الاختبارات القياسية. فيعد خلق وتطوير مساحة الصناعة لدينا حلاً لهذه مشكلة.

وكانت الفرضية بسيطة: السلاح للطلاب بالاستفادة من الاستعلام الموجه في بيئة تعليمية غير رسمية تم تسهيلها باستخدام أدوات من العالم الحقيقي للقيام بعمل في العالم الحقيقي. حيث أردنا من المتعلمين لدينا تحديد مشكلة ما ثم تطوير حل عملي لها، وذلك عبر الإصلاح، والابتكار، والنمذجة، والإبداع. ولم يكن الطلاب قادرين على استكشاف شغفهم بنشاط فقط، ولكنهم يتعلمون من الفشل بالإضافة إلى التجربة والخطأ أيضًا . لقد ازدهر طلابنا في بيئة حيث ترمز كلمة الفشل إلى المحاولة الأولى في التعلم. ولم يكن هناك دليل أوضح على هذا عندما كان الطلاب يستخدمون قطع غيار الحاسب الآلي القديم لتصميم وإنشاء نظام تشغيل جديد من الصفر.

ولقد كانت مساحات الصناعة مرتبطة بشكل أقل بأحدث الأدوات التكنولوجية، وبشكل أكبر بعملية الإصلاح والابتكار والإبداع والتعلم. وربما هذا هو الدرس الوحيد الأكثر أهمية الذي تعلمته شخصياً من لورا فليمنج Laura Fleming ، المعلمة وأمينة المكتبات الاستثنائية، والتي كانت المهندس الأصلي لمساحات الصناعة لدينا. يمكنني الادعاء بأنها مهندسة معمارية أصيلة، لأنه بعد التأسيس المبدئي لمساحة الصناعة، قامت بتمكين الطلاب من رسم مسارها للمُضي قدمًا. وتمثل نجاحها في قدرتها على التركيز على دورها كميسر، أو مدرب على عكس ذلك الشخص الذي يعرف كيف يستخدم كل شيء. فقد كانت الدليل المثالي للإمكانيات التي فتحت إمكانات التعلم أمام طلابنا.

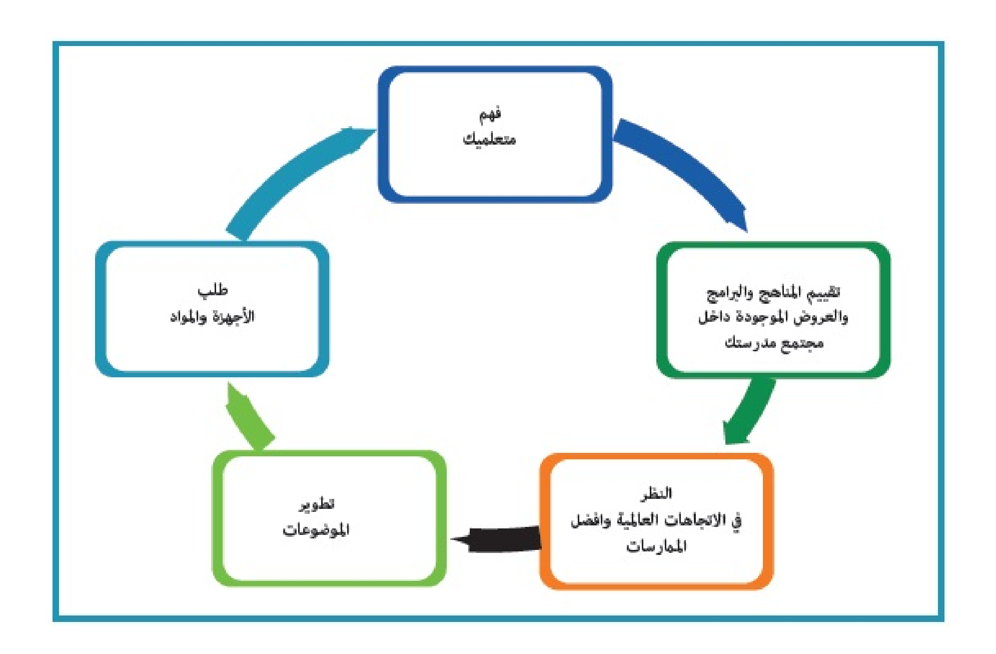
لقد خططنا بدقة مع طلابنا لرؤية كيفية تعزيز خبرات تعلم قوية مرتكزة على الدقة والملاءمة والعلاقات باستخدام أدوات مثل الطابعات ثلاثية الأبعاد، أردوينوس Arduinos، دوائر سناب snap circuits ، الليغو LEGOS ، وراسبترو بي أي Raspberry Pi. وتتسق أنشطة

الصناع بشكل طبيعي مع الربع (د) وتعمل على النحو المبين في إطار العمل الدقة/ الملاءمة the Rigor/ Relevance Framework الذي تم تناوله في ثنايا الفصل الخامس. ومن خلال هذه الأنشطة العملية، والتي يوظف فيها الطلاب مجموعة من مهارات التفكير العليا لحل مشاكل غير متوقعة في العالم الحقيقي، والتي لها أكثر من حل. ومن خلال هذه العملية الجذابة، يؤسس الطلاب روابط بسهولة أيضًا مع مجموعة من التخصصات الأخرى. يوفر المورد المعلوماتي عبر الإنترنت رقم (1:6)، إمكانية الوصول إلى مجموعة من موارد مساحات الصناعة من خلال استخدام موقع الشبكة الاجتماعية لنشر الصور بنترست .Pinterest

لقد نمت مساحات الصناعة في التعليم بشكل مضطرد، ومع ذلك، نحن بالتأكيد لا نريد أن نراها مجرد اتجاه عابر آخر. إنها ليست مجرد غرف بها معدات عالية التقنية، فهي في جوهرها فلسفة ونهج متجذر في البحث المحكم والعديد من أفضل الممارسات القائمة على الأدلة.

أشاد كل من سيلفيا مارتينيز وغاري ستيجر (Sylvia Martinez and Gary Stager 2013) بعمل سيمور بابيرت Seymour Papert بصفته «الأب الروحي لحركة مساحات الصناعة» (p. 17). لقد بنيت حركة مساحات الصناعة في التعليم على أساس البنائية، وهي فلسفة بابرت Papert للتعلم العملي، وذلك من خلال بناء الأشياء. إن مساحات الصناعة Makerspaces هي عقلية وثقافة. كما أنها تتعلق بعلم التربية. ولمساحات الصناعة العظيمة سبع سمات رئيسية: فهي شخصية وعميقة (تسمح بالتعلم الأعمق) وتمكينية ومنصفة وتميزية ومقصودة وملهمة (Fleming, 2017). ومع كل هذا، يمكنك تسمية مساحتك بأنها مساحات الصناعة، ويمكنك حتى تسميتها مساحات الصناعة العظيمة.

تكمن استدامة مساحات الصناعة هذه في التخطيط السليم لبيئات التعلم الفريدة هذه. فلا يمكن وجود مكانين متشابهين تماماً لمساحات الصناعة في المدارس، لأنه لا يوجد مجتمعين مدرسيَّين متشابَهين تماماً. فسيساعد التخطيط الصحيح لمساحات الصناعة على ضمان أن مساحات الصناعة ليست مجرد مكان حيوي وهادف في الوقت الحالي، ولكنه سيساعد على ضمان أن مساحات الصناعة ستكون مستدامة في المستقبل أيضًا. ينبغي أن يكون تخطيط مساحات الصناعة Makerspace متجذرًا في البيانات التي جمعتها عن طلابك ومدرستك والمجتمع والعالم الأوسع الذي نعيش فيه. يوضح الشكل رقم (6- 1) المجالات الرئيسية التي يتم التركيز عليها عند التخطيط لمساحات الصناعة.



شكل)(6- 1): تخطيط مساحات الصناعة

إن مساحات الصناعة Makerspaces عمل مستمر. فاللحظة التي تقول فيها بأنك قد انتهيت، لأنك خلقت مساحة صناعة، هي ذات اللحظة التي حكمت على نفسك فيها بالفشل. فمن المهم أن تستغرق الوقت المناسب للتفكير في مساحات الصناعة: ما الذي نجح؟ ما الذي لم ينجح؟ كيف يمكنني صقل مساحتي بحيث تستمر في النمو والتطور مع طلابي مجتمع المدرسة والعالم الأوسع الذي نعيش فيه؟ تكمن القوة الحقيقية لمساحات الصناعة في أنها تقوم بإضفاء الطابع الديمقراطي على التعلم. فهي تتيح المواد واللوازم والموارد والمفاهيم وفي متناول الجميع، مما يمنح المتعلمين الفرصة ليصبحوا مبدعين ومخترعين وتحويل معارفهم إلى أفعال. ومع توافر الأدوات في مساحات الصناعة، يمكن لأي أحد تغيير العالم (Hatch, 2014) .

أجهزة للجميع (جهاز لكل فرد):

عند إلقاء النظر على المنطقة التعليمية لمدرسة برلنغتون Burlington School District في برلنغتون Burlington بماساتشوستس Massachusetts ، من الصعب على باتريك لاركين Patrick Larkin ، مساعد المشرف على التعلم، تصديق مدى سرعة انتقالهم من منطقة تعليمية كانت تحظر الأجهزة في الفصول الدراسية، إلى منطقة خرجت واشترت أكثر من (2000) جهاز محمول، حتى يتمكن الموظفون والطلاب من الوصول إلى المزيد من الموارد التعليمية طوال اليوم الدراسي. لقد اعتادوا على إنكار التغييرات التي كانت تحدث خارج أبواب مدرستهم، لأنهم لا

يستطيعون التعامل مع ما اعتقدوا أنه من الممكن أن يحدث إذا سمحوا للطلاب بالوصول إلى الإنترنت أثناء الجلوس في الفصول الدراسية. ورغم ذلك، فعندما قاموا بتقييم صادق لبيان مهمتهم – الذي يكلفهم بإعداد جميع الطلاب من أجل «العالم الحقيقي »– وتزامن هذا مع الأشياء المدهشة التي تحدث مع التكنولوجيا في العالم خارج أبوابهم، عرف باتريك Patrick ومسؤولون آخرون أن الوقت قد حان لخلع الغمامات من على أعينهم وإجراء بعض التغييرات.

وفي الواقع، إن الشيء الذي كان يعيقهم هو خبراتهم الماضية. بالفعل، فإن الكبار في المدرسة كانوا مكبلين من قبل ماضيهم. كطلاب، لم يجربوا سوى القليل من التكنولوجيا في الفصل الدراسي ودرجة كبيرة من الإدارة الجزئية لكل خطوة قاموا بها. في المقابل، تم إعدادهم لتمرير نفس الشيء من الصلابة لطلابهم. وكان هناك أيضًا نقص في الثقة اتضح من قبل المسؤولين الذين لم يسمحوا للموظفين بالاستفادة من الأجهزة المحمولة، حتى عندما كانت المهام التعليمية الملموسة مرتبطة بالدروس حيث تم تمكين الطلاب من استخدام أجهزتهم لدعم أهداف التعلم.

ومع ذلك، في مكان ما على طول المسار، تغير شيء ما. فنقطة البداية قد تكون عندما نظر المسؤولون إلى بعض البيانات، التي أخبرتهم بأنه على الرغم من حقيقة أنهم لم يسمحوا بالأجهزة المحمولة في المدرسة، فإن أكثر من 95 ٪ من طلابهم يرسلون ويستقبلون العديد من الرسائل النصية كل يوم، أو ربما عندما بدأوا في النظر عن كثب إلى بيان المهمة للمنطقة التعليمية، والتي تحتوي على عبارات مثل التعلم مدى الحياة، والمواطنة المسؤولة، وأدركوا أنه لا يمكنهم فعل أي أمر إلى أقصى مدى، إذا كان لديهم أحدث موارد التعلم على الإطلاق.

وبعد الكثير من النقاش بين الموظفين في مدرسة برلنغتون الثانوية Burlington High School ، تحت قيادة باتريك لاركن Patrick Larkin المدير السابق آنذاك، قرروا اتخاذ خطوة صغيرة خارج المنطقة المألوفة لهم، وتعديل السياسة الحالية المتعلقة باستخدام الأجهزة الرقمية في المدرسة. وقبل سنوات عديدة، قامت المنطقة التعليمية بتغيير سياستها وسمحت باستخدام الأجهزة الرقمية في الفصل الدراسي «وفق تقدير المعلم ». وفي النهاية، تم الاتفاق على أن الموظفين والطلاب بحاجة إلى المزيد، وليس القليل، من الوصول إلى الموارد في الفصول الدراسية.

ومما يثير الدهشة بشكل كبير، أنه بعد سنة، شعر القادة بالارتياح البالغ لهذا القرار مما دفعهم إلى تشكيل فريق التخطيط لابتكار طريقة لتوفير جهاز في يد كل طالب طوال اليوم الدراسي ويصبح جهاز لكل طالب في المدرسة (1:1). أدرك المعلمون أن وضع الأجهزة في أيدي جميع

الطلاب فتح إمكانيات أكثر من المشاكل، وكانوا في طريقهم لذلك. وقد شجع الفريق الإداري بالمدرسة طاقم العمل على تجربة أشياء جديدة ومشاركة النجاحات وعدم القلق بشأن الفشل. وفي نفس الوقت، طبق الفصل الدراسي الجديد بروتوكولاً يسمى «مناحي التعلم » الذي استهل محادثات حول التعلم مع المزيد من المناقشات حول الاستراتيجيات والموارد الفعالة التي يمكن أن تساعد في إنشاء مستويات أعلى من مشاركة الطلاب.

وبالحديث عن مشاركة الطلاب في التعلم، فقد كان أحد الجوانب المهمة الأكثر أهمية لفريق تخطيط مبادرة جهاز لكل طالب في المدرسة (1:1) هي تضمين الطلاب كأعضاء متساوين على طاولة المساعدة لرسم المسار المناسب. وبعد قليل من المناقشة مع الطلاب حول هذه المبادرة، أصبح من الواضح أنهم لم يكونوا مجرد أعضاء عاديين في فريق التخطيط. وأظهرت رؤاهم واقتراحاتهم الواضحة في وقت مبكر أنهم كانوا شركاء متساوين في هذا المسعى الذي سيحتاج إلى أدوار كبيرة في هذا التغيير، إذا كانت هناك رغبة في أن يكون ناجحاً . وهذا بدوره أثار فكرة مكتب مساعدة الطلاب[98] Students Help Desk في مدرسة برلنغتون الثانوية (Burlington High School (BHS ، وذلك من خلال دورة في فصل دراسي للطلاب المهتمين بالتكنولوجيا و/ أو حل المشكلات.

وفي حين أن باتريك Patrick وغيره من قادة مدرسة برلنغتون الثانوية Burlington High School (BHS) عرفوا أن مكتب مساعدة الطالب كان فكرة جيدة، إلا أنهم لم يتخيلوا مدى نجاحه. ومن الناحية الإدارية، تم تصور الفكرة جزئيًا، لأن موظفي تكنولوجيا المعلومات بالمنطقة التعليمية، وهم ثلاثة أفراد، لا يستطيعون التعامل مع جميع المشاكل التي ستنشأ مع إضافة ألف جهاز آيباد iPad جديد. ولقد أرادوا التأكد من أنه عندما تنشأ أسئلة أو مشاكل مع الأجهزة، فيمكن للموظفين والطلاب الحصول على استجابة سريعة. لم يتعامل الطلاب في مكتب المساعدة مع الإجابة على كل الأسئلة التي ترد إليهم من المستفيدين فقط، بل إنهم أنشأوا مدونة Blog نشروا فيها معلومات حول تحديثات أي أو أس iOS ومقاطع فيديو تعليمية لمختلف الموارد والتطبيقات الرقمية. وعلى قمة الدعم اليومي المقدم لموظفي وطلاب مدرسة برلنغتون الثانوية Burlington High School (BHS) ، تحدث الطلاب إلى مئات من المعلمين الزائرين، والذين جاءوا إلى المدرسة ليتطلعوا إلى تنفيذ برامج مماثلة في مدارسهم. كما تحدثوا في المؤتمرات المحلية والإقليمية أيضاً عن تجاربهم، وقدموا إجابات ونصائح صادقة للمعلمين من جميع أرجاء نيو انغلاند New England ، وذلك مثلما فعلوا لنا في بداية الرحلة.

وفي حين أن الهدف الأساسي في بداية هذه الرحلة كان جلب المزيد من المصادر للمدرسة، من خلال توفير وصول المعلمين والطلاب إلى لأدوات الرقمية، اتضح أن هناك شيء أكثر أهمية. كان هناك ابتعاد واضح عن بيئات التعلم التي يقودها المعلم والانتقال إلى البيئات التي يقودها المتعلم، حيث يتعلم المعلمون والطلاب معًا. ولأن أصوات الطلاب تم تضمينها في هذا التعهد، تصادمت العوالم وحدثت ظاهرة مثيرة جدً للاهتمام وهي: أن يحشد الطلاب المتمرسون على التكنولوجيا قواهم مع المعلمين من ذوي الخبرة التربوية لإحداث بعض التغييرات المدهشة.

وحقيقة الأمر، أنه لا علاقة لها مع الأجهزة ولكن لديها علاقة كاملة مع إعادة التفكير فيما يحتاجه طلابنا لإعدادهم للعالم الحقيقي المتغير بسرعة خارج أسوار المدرسة. وكلمة تحذير بالرغم من ذلك. لا يمكنك وضع جهاز في أيدي الطلاب فقط، وتعتقد أن معجزات التعلم سوف تتحقق. يعتمد مفتاح النجاح على ضمان التغيير التربوي على النحو المفصل في ثنايا الفصل الخامس، بالإضافة إلى التعلم المهني المستمر المضمن في الوظيفة. تحتاج الأجهزة لدعم أو تعزيز عملية التعلم، وليس قيادة التدريس. ومن المهم دائمًا تذكر أننا لا نبني مدارس أو مناهج أو تقييمًا حول التكنولوجيا. فكل قرار واستثمار يتخذه القادة الرقميون هو حول عملية تحسين تجربة التعلم وتحقيق النتائج الأفضل للأطفال.

تحسين الوصول بأسلوب «أحضر جهازك الخاص بك »:

بينما نواصل المضي قدمًا في هذا القرن، تصبح التقنية أكثر رسوخًا في جميع جوانب المجتمع. أرى هذا شخصياً مباشرةً مع ابني. فعندما كان في الصف الثاني، كانت الهدية التي كان يريدها بشكل كبير في عيد الميلاد، هي جهاز الآيبود تاتش iPod Touch ، والتي كان سانتا Santa لطيفاً بما يكفي لإحضاره له. ثم كانت هناك أخته الصغرى، والتي كانت تطلب بانتظام استخدام جهاز الآيباد iPad الخاص بي، حتى تتمكن من الاهتمام ببرنامج حصانها الافتراضي أو ارتداء ملابس باربي Barbies بطرق إبداعية. وبعد أن قمت بتنزيل كل هذه التطبيقات التي طلبها أطفالي على هذه الأجهزة، فإن غالب الوقت تم قضاؤه في ممارسة الألعاب، والتي تتطلب الفكر والإبداع، وأحيانًا التعاون. ووجهة نظري هنا، أن العديد من الأطفال في جميع أنحاء العالم يمكنهم الوصول إلى التكنولوجيا واستخدامها خارج المدرسة بطرق متنوعة. وليس فقط لدى الكثيرين حق الوصول، ولكن يمتلك الأطفال الأكبر سناً أيضاً أجهزتهم الخاصة بهم - أي الهواتف الذكية، أجهزة الكمبيوتر المحمولة، والأجهزة اللوحية، وأجهزة القراءة الإلكترونية، وما إلى ذلك.

ومع استمرار المجتمع في المضي قدمًا من حيث الابتكار والتقنية والاتصال العالمي، تعثرت المدارس بسبب تخفيضات لا هوادة فيها على تمويل التعليم. وقد أدى ذلك إلى تخفيضات في التوظيف، وفصول أكبر حجماً، وتأجيل إصلاح المباني القديمة، وعدم القدرة على مواكبة شراء واستبدال التقنية التعليمية. ومن الضروري أن نقوم بتصحيح آثار تخفيضات الميزانية المذكورة أعلاه والتركيز على ما يمكننا القيام به لتزويد المتعلمين بالخبرات التي ستعدهم بشكل كاف من أجل البقاء والازدهار في عالم رقمي. فإذا كانت الجوانب المالية عقبة، فلقد حان الوقت الآن للمناطق التعليمية والمدارس للنظر بجدية في تطوير ثقافة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Devices (BYOD) لمزيد من إشراك الطلاب في عملية التدريس والتعلم في نمط فعَّال من حيث التكلفة.

غالبًا ما يتم تعريف عالم التعليم على أساس «من يملكون » و «من لا يملكون ». هذا هو الفصل الذي بدوره يقود القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا التعليمية بنهاية المطاف. فلماذا لا تتم إتاحة الفرصة للطلاب في المناطق الأقل ثراءً مثل نظرائهم في المناطق ذات الميزانيات الكبيرة لاستخدام الأدوات للإبداع والتعاون والاتصال والتواصل وتطوير محو الأمية الإعلامية الأساسية؟ ومبادرة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Devices (BYOD) مبادرة هادفة حيث يمكننا الآن الاستفادة من مجموعة متنوعة من الأجهزة، والتي يمتلكها العديد من طلابنا اليوم بالفعل. يتمثل أساس نجاح التنفيذ في كيفية استخدام هذه الأجهزة المملوكة للطلاب في المدارس.

هناك العديد من المعلمين المحترمين، والذين أعجبت بهم كثيرًا، وهم يشعرون بأن مبادرة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Devices (BYOD) ليس لها مكان في المدارس. وأسبابهم الرئيسية لهذا هو الإنصاف من حيث الطلاب الذين ليس لديهم أجهزة، وهم يعتقدون أن مسؤولية توفير جميع التقنيات لاستخدامها من قبل الطلاب في المدارس تقع على عاتق كل منطقة تعليمية أو مدرسة. وأنا شخصياً أتفق مع مواقفهم بكل إخلاص، ولكن البعض منا الذين تعرضوا لهذا الموقف سابقاً أو يتعرضون له حاليًا ينبغي أن يستفيدوا من جميع الفرص المتاحة أمامهم. وكمعلمين، فمن واجبنا أن نفعل كل ما بوسعنا لتزويد طلابنا بأفضل فرص التعلم الممكنة. وفي كثير من الحالات، السماح للطلاب بإحضار أجهزتهم الخاصة، يساعد المدرسة في تحقيق هذا الهدف السامي.

ولقد أطلقنا برنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School في سبتمبر من العام 2010 م.

ولقد كانت هناك العديد من الدروس المستفادة من هذه الرحلة، والأهم أن الطلاب يُقدرون هذا التحول بشكل كبير. حيث تم تطوير السياسات للطلاب لجلب أجهزة الحوسبة الخاصة بهم، وتم رفع حظر استخدام الهاتف الخلوي خلال الأوقات غير التعليمية، وتم وضع برامج تعليمية لتعليم طلابنا حول المواطنة والمسؤولية والهوية الرقمية. ولم تمنعنا الأعذار مثل قضايا المساواة، من المضي قدماً في اتخاذ القرار، والذي تبين أن له قيمة حقيقية لطلابنا ومعلمينا على حد سواء. تتضمن المكونات الأساسية لثقافة التعلم في برنامج أحضر جهازك الخاص بك (Bring Your Own Device (BYOD (أو 1:1 في هذه المسألة) ما يلي .(Sheninger, 2015b)

1- البنية التحتية: هنا يكمن مأزق مشترك تعاني منه العديد من المدارس/ المناطق التعليمية التي تطبق برنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring . Your Own Device (BYOD) وقبل المضي قدمًا، فمن الأهمية بمكان ضمان أن التوصيلات يمكنها تحمل إجهاد تقنيات الهاتف النقال للوصول إلى شبكة الاتصالات اللاسلكية Wi-Fi. ينبغي أن نتوقع وجود أجهزة متصلة بالشبكة في يوم معين أكثر من عدد الطلاب. لن يقتصر الأمر على بعض الطلاب لجلب أكثر من جهاز، ولكن عليك أن تأخذ في الاعتبار دخول الموظفين على الشبكة كذلك. لا يوجد أسوأ من تطوير وتنفيذ درس يدمج أجهزة التعلم المحمولة أكثر من إنترنت يتباطأ إلى سرعة الحلزون. أو حتى أسوأ من ذلك، تعطل الشبكة أو البدأ في التأثير سلبًا على المعلمين والطلاب الذين يستخدمون تكنولوجيا الهاتف المحمول المملوكة للمدرسة. كما ينبغي وضع محطات الشحن في جميع أنحاء المبنى أيضاً.

2- الرؤية المشتركة: هذا مهم للغاية، لأنه سيكون من بين الموظفين وأفراد المجتمع مؤيدين ومعارضين لك. قبل المضي قدمًا بكامل قوتك في برنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD ، اجمع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وخاصة الطلاب، لتأسيس رؤية مشتركة

والتي تتضمن المبررات والأهداف والنتائج المتوقعة والتوقعات والوسائل لتقييم فعالية المبادرة. فالمحور الأساسي لبرنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) ، هو التركيز المستمر على تعلم الطلاب.

3- الخطة الاستراتيجية: ستقود الرؤية المشتركة التي تم إنشاؤها من قبل جميع ممثلي أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب، خطة للعمل، وكما هو الحال في أي تنفيذ ناجح، فالتخطيط السليم والاستدامة أمور حتمية. فأثناء عملية التخطيط، ينبغي أن تفكر في الوصول إلى المجتمع ومخصصات الميزانية لتحسين البنية التحتية والسياسات القائمة والتطوير المهني (المعلم والإداري) وتدريب الطلاب وإجراءات التقييم (مثل كيف تعرف أن هذا يؤثر على تعلم الطلاب؟) فينبغي أن تكون التربية السليمة في قلب أي مبادرة لإحضار جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD).

4- تطوير السياسات: ستكون مواءمة السياسات الحالية وتطوير الإجراءات المتعلقة بمبادرة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي. ومن المهم ألا تكون الأدوات الناتجة متعجرفة جداً وأن توفر للطلاب الفرصة للوثوق بهم وتمكينهم من أخذ ملكية تعلمهم. تتعامل السياسة السليمة مع إجراءات تسجيل الدخول إلى شبكة الاتصالات اللاسلكية Wi-Fi والتركيز على التعلم والاستخدام المقبول والإنصاف وإعفاء المدرسة من أي مسؤولية عن الأجهزة المفقودة أو المسروقة أو المكسورة.

5- التعلم المهني: كما أعمل مع المدارس والمناطق التعليمية عبر البلاد على تطبيق برنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) أو مبادرة 1:1 ، أستطيع شخصياً أن أقول بصراحة أن هذا أحد المجالات التي يتم ارتكاب الأخطاء فيها. يحتاج المعلمون الدعم المناسب، من حيث تطوير دروس تربوية سليمة وتصميم تقييمات تتماشى مع أعلى المعايير والتعرض للأدوات المستندة على الويب والتطبيقات التي تلبي احتياجات برنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device BYOD)) وضمان العدالة وتطوير الإجراءات الصفية. وقبل طرح برنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) ، ينبغي أن يعرف المعلمون جيدًا ما هي النتائج كما هي موضحة في الرؤية المشتركة، وأن يكون لديهم مجموعة من الأدوات والاستراتيجيات التعليمية، والتي يمكن استخدامها في اليوم الأول. والمفتاح الآخر للنجاح هو التعلم المهني المستمر لتزويد المعلمين باستراتيجيات وأفكار إضافية بحيث يتم استخدام الأجهزة لدعم عملية التربية. وبالإضافة للمعلمين الذين يحتاجون إلى دعم التعلم، يحتاج القادة إلى التعلم المهني أيضاً، وذلك فيما يتعلق بعملية المراقبة والتقييم. فهم الذين ينبغي عليهم التأكد بعد كل شيء من استخدام الأجهزة بشكل صحيح، لدعم عملية التعلم، وفي الوقت ذاته التعامل مع أعلى المعايير. قبل تنفيذ برنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) كمدرسة أو منطقة تعليمية، تأكد من توفير التعليم المهني للمعلمين والإداريين على حد سواء.

6- برامج الطالب: يحتاج الطلاب أنفسهم إلى شكل من أشكال التطوير المهني حول توقعات ونتائج الجهاز المستخدم. تتضمن المبادرات الناجحة مكوناً مدمجاً بها، والذي يتضمن برامج تعليمية للطلاب قبل طرح مبادرة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) وكذلك برامج تستمر كل عام. تركز هذه البرامج التي يمكن عقدها مرة واحدة في بداية العام الدراسي، على كيفية استخدام الأجهزة لدعم عملية التعلم، بالإضافة إلى المسؤولية الرقمية. كمدير، عقدت اجتماعات سنوية في بداية الخريف لكل مستوى دراسي، والتي ركزت على التنمر عبر الإنترنت وإنشاء آثار رقمية إيجابية، والتعاليم المتعلقة ببرنامج أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) لدينا. كما قمت بزيارة المدرسة المتوسطة أيضًا وعملت مع كل طالب بدءًا من الصف السادس حول كل ما سبق. وكانت النتيجة النهائية لذلك أن احتضن طلابنا الرؤية المشتركة، وكان استخدام الجهاز يركز على التعلم أكثر من التركيز على السلوك خارج المهمة. وكنا في وضع أفضل أيضاً للتخلي عن السيطرة وإعطاء الثقة لأطفالنا.

7- مخصصات الميزانية: على الرغم من أن مبادرات أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) تُعد فعالة من حيث التكلفة لزيادة وصول الطلاب إلى التكنولوجيا، ينبغي تخصيص أموال المدرسة لتمويل تطبيقات وأجهزة معينة من أجل الطلاب الذين قد لا يملكون مثل هذه التطبيقات والأجهزة. فنحن نضع المال جانبًا لشراء أجهزة كروم بوك Chromebook ، والتي تم استعارتها مثل الكتب في المكتبة لأجل

طلابنا المحرومين. كما استخدمنا هذه الأموال لزيادة إتاحة أجهزة الحاسب الآلي المحمولة في المدرسة وذلك على شكل عربات متحركة، والتي يمكن للمعلمين استعارتها أيضاً.

بدلاً من القدح في مبادرة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD)، وابتكار أفكار حول كيفية وسبب عدم نجاحها أو أنها غير عادلة، فمن الأفضل مساعدتنا من خلال وسائل مبتكرة حول الكيفية التي يمكن من خلالها أن تكون هذه المبادرة مكونًا تعليميًا لمدارسنا. تعمل مبررات إلغاء مبادرة أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD) ، على تقويض الطلاب الذين نضطلع بمسؤولية تعليمهم فقط. وستكون مبادرة أحضر جهازك الخاص بك (Bring Your Own Device BYOD) فريدة في كل منطقة تعليمية، وينبغي أن يتم بناؤها بعناية على أساس الاقتصاد الاجتماعي وديناميكيات المجتمع. ولبدء العملية، ينبغي أن يطلب من الطلاب مساهماتهم ومدخلاتهم في هذا المجال. تتطلع القيادة الرقمية إلى ما يتجاوز مبررات عدم نجاح المبادرة، وتتطلع إلى الحلول الممكنة لها من إشراك المتعلمين بشكل أفضل الآن وفي المستقبل . وقد حان الوقت للتركيز على «ماذا لو » بدلاً من «نعم ولكن ».

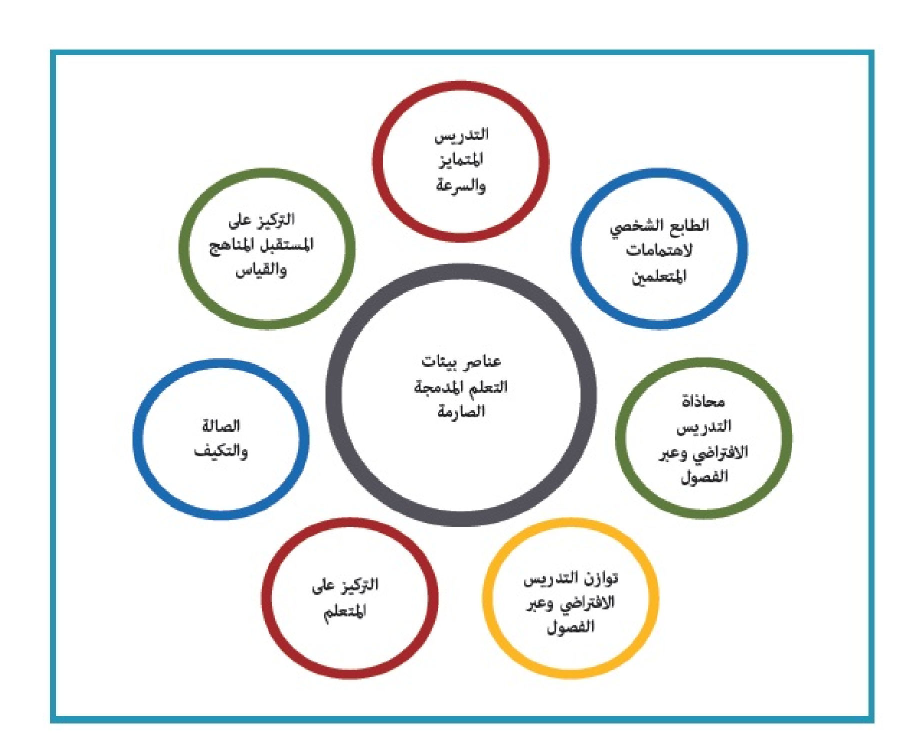
التعلم المدمج مقابل التدريس المدمج:

مع استمراري شخصياً في التفكير في استخدام التكنولوجيا في المدارس، أنا أعود دائمًا إلى هذا السؤال التوجيهي: كيف يمكن للطلاب التعلم باستخدام التكنولوجيا بطرق لا يمكنهم التعلم بدونها؟ لتحسين تجربة التعلم للأطفال، ينبغي أن نواصل تطوير طرق تصبح فيها التكنولوجيا مكونًا في عملنا، ولكنها تؤدي إلى تحسن واضح في الممارسة أيضًا. وهنا تعزز الأداة وتدعم أسلوب التربية للمساعدة في إتقان المفاهيم وبناء معرفة جديدة، أو إظهار التعلم من خلال إنشاء أداة تعليمية مناسبة. وأحد هذه الأساليب هو التعلم المدمج.

يعد التعلم المدمج أحد الاستراتيجيات العديدة التي يمكن أن تضيف مستوى من إضفاء الطابع الشخصي، ويجعل التجربة في الوقت نفسه تجربه أكثر شخصية وفق الشروط المناسبة. ومع ذلك، يبدو أن هناك القليل من الارتباك حول ماهية التعلم المدمج أو الظروف التي ينبغي توافرها من أجل تحسين الملاحظات والتمييز بين التعليمات وتمكين المتعلمين. وبناءً على ما رأيته أثناء العمل في المدارس ومن خلال المشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي، فإن معظم ما يسميه المعلمون التعلم المدمج هو التدريس المدمج، وهذا هو الفرق:

التدريس المدمج هو ما يفعله المعلم بالتكنولوجيا. أما التعلم المدمج فهو
المكان الذي يستخدم فيه الطلاب التكنولوجيا للسيطرة على المسار والمكان والوتيرة.

بالنسبة لي شخصياً على الأقل، فإن التمييز أعلاه يجلب قدرًا كبيرًا من السياق لمناقشة كيف يمكن للتكنولوجيا تحسين التعلم لطلابنا. أنا لا أدعي أن دمج التربويون للأدوات في تدريسهم يعد ممارسة سيئة. طالما ركز مستوى طرح الأسئلة على مستويات أعلى من التفكير، فيمكن للطلاب استخدام التكنولوجيا ليظهروا أنهم يفهمون، وهذا يعد أمراً جيداً. ومع ذلك، فهذا ليس هو التعلم المدمج. فإذا كان الطلاب يملكون تعلمهم حقًا، فينبغي أن يكون لديهم مستوى معين من التحكم في المسار والمكان والوتيرة أثناء تلقي ملاحظات شخصية بخصوص تحقيق المستوى والمفهوم. وهنا يكمن مفتاح الاستخدام العملي لفضاءات التعلم المرنة في التعليم. فالمزيج الديناميكي للتعلم المدمج السليم من الناحية التربوية والاختيار المتعلق بالجلوس أو التحرك في الفضاءات المرنة ينتج عنه بيئة يمكن لجميع الأطفال أن يزدهروا ويرغبون في التعلم فيها. يوضح الشكل (6- 2) العناصر الأساسية في بيئات التعلم المدمجة الدقيقة.



Source: Copyright © 2018 by International Center for Leadership in
Houghton Mifflin Harcourt. Used with permission. Education, a division of

شكل (6- 2): عناصر بيئات التعلم المدمجة الصارمة

لقد تأثرتُ كثيرًا بكيفية تنفيذ مدرسة كيرك الابتدائية Kirk Elementary ومدرسة ويلز الابتدائية Wells Elementary في المنطقة التعليمية المستقلة سايبرس-فيربانكس -Cypress Fairbanks للتعلم المدمج في مدارسهم. وفي كل حالة، كان نموذج التناوب على محطات التعلم هو الاستراتيجية المفضلة. ولقد لاحظت شخصياً تناوب الطلاب من خلال محطات مختلفة تشمل التدريس الموجه من قبل المعلم أو القراءة المستقلة أو الممارسة باستخدام التكنولوجيا والتقييم التكويني والنشاط المقلوب والحل التعاوني للمشكلات .

وفي بعض الحالات، يكون للطلاب قوائم تعلم فردية للعمل من خلالها. ويتناوب الطلاب على المحطات المختلفة، وعادة ما يتم بدء عمليات التناوب بواسطة موسيقى . يوفر استخدام التكنولوجيا المتنقلة والمقاعد المرنة اختيارات للطلاب فيما يتعلق بالمكان الذي سيتعلمون فيه. وفي المثال أعلاه، يتم دمج التكنولوجيا في تجربة التعلم الخاصة بهم حتى يتمكن الطلاب من التحكم في المسار والوتيرة والمكان. تمكنت كانشان شيلاني Kanchan Chellani ، مدرس الرياضيات في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School ، من أن تؤسس بشكل ناجح البيئة التعليمية الإيجابية المنشودة والنشطة والمختلطة باستخدام النهج المعكوس. حيث قامت بإنشاء وتخصيص مقاطع فيديو قصيرة كواجب منزلي للطلاب، فكان الطلاب قادرين على تطوير المعرفة التأسيسية أو العملية للمفهوم الرياضي ذي الصلة الذي من شأنه أن يعزز المناقشة في الفصل وتعزيز بيئة العمل التعاونية. وبالإضافة إلى ذلك، وفر هذا النهج وقتًا كافيًا للفصل للتعمق أكثر في الموضوعات الرئيسية الرياضية ووفر أيضاً للطلاب الوقت ليشاركوا في المشاريع والحالات الدراسية والأنشطة التعاونية والوسائل الافتراضية وألعاب مراجعة المحتوى لتعزيز عملية التعلم. على الرغم من أن تمكين النهج المعكوس في التدريس ساعد على تحول طريقة تدريس المواد واستيعابها من الطلاب، إلا أنه كان من الصعب عليها العثور على الموارد التي تجمع بين تسليم المناهج الدراسية والأمثلة من العالم الحقيقي والتقييمات بطريقة متماسكة. ونتيجة لذلك، بدأت في إنشاء وحدات التعلم الخاصة بها عبر الإنترنت باستخدام برنامج أدوبي كابتيفيت .Adobe Captivate

يعد أدوبي كابتيفيت Adobe Captivate من برامج إنشاء المحتوى الرقمي، والذي بدوره يعزز محتوى التعلم الإلكتروني التفاعلي. ولقد استفادت من الأداة بواسطة إنشاء وحدات التعلم، التي علمت المفاهيم الرياضية الأساسية، كما وفرت مشكلات الممارسة وأمثلة من العالم الحقيقي، والتقييمات، مما سمح بدوره بفهم أفضل للمادة بطريقة منظمة . في نماذج التعلم هذه، تم توفير التعليم باستخدام المحتوى الرقمي والمحاكاة، ومقاطع الفيديو ولقطات الشاشة والتعليق الصوتي، وما إلى ذلك، لتلبية احتياجات الطلاب البصرية والسمعية واللمسية المتنوعة. وبمجرد توفير التعليم، تمت مناقشة مشاكل الممارسة الموجهة وأمثلة من العالم الحقيقي لتعزيز تعلم مفهوم الرياضيات وتوضيح أهميته. وتم تضمين مجموعة متنوعة من المطالبات والتقييمات الرسمية أيضاً في المشروع بغرض ضمان حدوث التعلم.

بشكل عام، فإن التحول الهام الذي ينبغي أن نركز عليه هو ما الذي يفعله الطالب بشكل هادف مع التكنولوجيا. فتمثيل الطلاب يقع في قلب التعلم المدمج الفعال . وهو مهم أيضًا في أنه يدعم التعلم عالي المستوى، ويوفر وسائل أفضل للتقييم، ويحسن ردود الفعل. التعليمات المختلطة هي البداية، ولكن التعلم المدمج هو المكان الذي ينبغي أن تتحرك ممارستنا إليه.

التعلم الفردي والشخصي:

ربما يكون أحد أهم التحولات المطلوبة في المدارس هو تقديم خبرات تعلم فردية وشخصية للطلاب. لقد تغير التعلم بشكل جذري مع تطور الإنترنت والتقنيات الأخرى، التي تسمح بالوصول إلى المعلومات والمعرفة من أي مكان. يمكن أن تكون أدوات التعلم التكيفية جزءًا من هذا، ولكن كما أوضحنا في ثنايا الفصل الخامس، ينبغي أن يكون التركيز على جعل التعلم شخصيًا للأطفال. تركز القيادة الرقمية على تحويل بيئات التعلم، عبر تقديم دورات على الإنترنت (متزامنة وغير متزامنة) ودراسات مستقلة واستخدام مناهج التدريس المفتوحة[99] Open Course Ware (OCW) لتزويد الطلاب بخيارات مستمرة للتعلم في أي وقت ومن أي مكان وحول أي شيء. ينبغي أن يكون غرس فرص التعلم عبر الإنترنت أمرًا مفروغًا منه في عالم رقمي. توفر موارد المعلومات (2:6) روابط للعديد من ملفات مواقع مناهج التدريس المفتوحة (Open Course War (OCW ، التي يمكن استخدامها لدعم جميع المتعلمين.

أحد أكثر الوسائل فعالية من حيث التكلفة لإنشاء تجربة تعلم فردية ذات طابع شخصي وفردي أكبر للطلاب الأكبر سنًا هو استخدام مناهج التدريس المفتوحة Open Course Ware (OCW) والمقررات التعليمية المفتوحة عبر الإنترنت .Massive Open Online Courses (MOOCs). سخَّر الرواد في التعلم المفتوح مثل ويكيبيديا Wikipedia الفكر الجماعي من

الكوكب «لجمع وتطوير المحتوى التعليمي تحت رخصة حرة أو في المجال العام، ونشره بشكل فعال وعالمي» .(https://wikimediafoundation.org/about/mission/).

كما تستفيد مراكز التعلم المرموقة بشكل جيد من قدرة الإنترنت على مشاركة المعرفة في شكل مناهج التدريس المفتوحة. يمكن تعريف مناهج التدريس المفتوحة بشكل أفضل بأنها منشورات رقمية عالية الجودة تم إنشاؤها من قبل الجامعات الرائدة، ويتم تنظيمها كدورات دراسية، وتقديمها مجانًا عبر الإنترنت. تتوافر دورات مناهج التدريس المفتوحة بموجب التراخيص المفتوحة، مثل المشاع الإبداعي. وتسمح هذه الدورات بتخصيص الدراسات حيث يستكشف الطلاب الموضوعات وفق اختيارهم.

ولقد طورت أنا وجوليانا ميهان Juliana Meehan المعلمة في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية برنامجاً للدراسة المستقلة للبرامج التعليمية المفتوحة وكانت البداية في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية. تُعد مثل هذا البرنامج تجربة تعليمية جريئة وحقيقية لطلاب المرحلة الثانوية إذ سمح لهم بالاستفادة الكاملة من المناهج التعليمية المفتوحة لمتابعة التعلم الذي ركز بدروه على شغفهم واهتماماتهم وتطلعاتهم المهنية. وتتماشى البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة مع الأساسيات المشتركة ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم للطلاب International Society for Technology in Education (ISTE) ، ومعايير مناهج التكنولوجيا على مستوى الولاية State Technology Curriculum Standards ، وكذلك الشراكة لإطار مهارات القرن الحادي والعشرين لمهارات القرن الحادي والعشرين. وكان الطلاب في برنامج دراسة البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة قادرين على الاختيار من بين مجموعة من المناهج التعليمية المفتوحة المقدمة من معاهد وجامعات مثل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology (MIT) ، هارفارد Harvard ، ييل Yale ، وجامعة كاليفورنيا في بيركلي University of California at Berkeley وستانفورد Stanford وغيرهم الكثير، وتطبيق ما تعلموه للحصول على درجات عالية في المدرسة الثانوية.

يمكن الوصول إلى تجربة البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS) من خلال الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت، (المورد عبر الإنترنت) 3:6، والذي يحتوي على روابط المناهج التعليمية المفتوحة Open Course Ware

(OCW) المعروضة، والتي يتم تحديثها باستمرار لطلابنا. كما يوفر الموقع الإلكتروني لمحة عامة عن البرنامج أيضًا، ونموذج تقييم للبرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS) ، وكذلك الأسئلة الشائعة المتداولة (FAQs)[100]، ونماذج قوقل Forms Google الذي من خلاله يسجل الطلاب في البرامج، ويتوافر كذلك مستندات أخرى، مثل استمارات التسجيل الدورية، على الموقع.

يختار الطلاب دورة من المناهج التعليمية المفتوحة (Open Course Ware (OCW)أو جزء من الدورة) وذلك من إحدى الجامعات المعتمدة على موقع البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS). وباستخدام نموذج تسجيل قوقل Forms Google للبرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS) المضمن في الموقع، يقوم الطلاب بالتسجيل في الدورة من خلال تحديد المؤسسة ورقم الدورة والعنوان. وفي بعض الأحيان، إذا كانت الدورة مكثفة أو متقدمة جدًا، يمكن للطلاب أن يقرروا إكمال أجزاء معينة من تلك الدورة التدريبية فقط، وفي هذه الحالة يحددوا الجزء (الأجزاء) التي وافقوا على إكمالها منذ البداية.

وبمجرد اختيار الطلاب لدورة من المناهج التعليمية المفتوحة (Open Course Ware OCW) الخاصة بهم، ينخرط الطلاب في الأنشطة التي توفرها تلك الوحدة الدراسية المحددة. ويختلف تعلم الأنشطة بشكل كبير من مؤسسة تعليمية إلى أخرى وفي داخل التخصصات المحددة، ولكن تتكون الدورات الدراسية عادة من واحد أو أكثر من الجوانب التالية: محاضرات الدورة، والتي يمكن أن تكون عروض فيديو أو نصوص؛ أنشطة التعلم مثل التجارب أو الأسئلة المفتوحة؛ العروض التقديمية، والتقييمات المؤقتة والنهائية. ويطبق الطلاب بأنفسهم هذه الأنشطة على مدار فترة التعليم في المدرسة الثانوية.

ويحظى الطلاب بالتوجيه الفردي أثناء تقدمهم عبر دورة المناهج التعليمية المفتوحة Open Course Ware (OCW) الخاصة بهم. كما أن الطلاب الذين لديهم دوافع عالية ووجدوا الدورة التدريبية «المناسبة لهم » قد يحتاجون إلى القليل من التوجيه، بينما قد يستفيد الآخرون من درجات متفاوتة من الهيكلة والمشورة على مدار البرنامج. ويقوم موجهو البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS) بالتحقق مع الطلاب على أساس منتظم لقياس مستوى التدخل التوجيهي المطلوب. وفي جميع الحالات، يزود المحتوى المتقدم والتوقعات

العالية المتأصلة في الدورات الدراسية الطلاب بلمحة عن المطالب التي تطرحها الكلية وتساعدهم على الاستعداد لتعليمهم العالي في المستقبل.

ويدمج الطلاب إبداعهم مع معارفهم المكتشفة حديثًا في منتج فريد يوضح ويطبق المعارف والمهارات الجديدة التي اكتسبوها من دورة المناهج التعليمية المفتوحة Open Course Ware (OCW). وكان الهدف أن يتجاوز الطلاب عرض بوربوينت PowerPoint التقديمي الثابت المحمل بالنصوص والصور فقط وينتجوا منتجًا حقيقيًا - سواء كان ذلك عرضًا لمهارة جديدة، أو إنشاء نموذج مادي، أو تصميم وإجراء تجربة، أو صياغة نظرية أو بعض المنتجات الإبداعية الأخرى – وذلك لإظهار ما تم تعلمه سابقاً (راجع تقييم البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS) في المورد عبر الإنترنت 3:6).

كانت ذروة تجربة البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS) عرضًا تعليميًا للطلاب مدته خمس إلى سبع دقائق أمام أعضاء هيئة التدريس والأقران في البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS). وتم تقييم العمل وفقًا لنموذج تقييم البرامج التعليمية المفتوحة المستقلة Independent Open Courseware Study (IOCS) ، والذي تمت مواءمته مع المعايير الوطنية وعلى مستوى الولاية. ومن خلال تطوير إطار عمل لفرص التعلم المتقدمة التي تبشر بها المناهج التعليمية المفتوحة ،Open Course Ware (OCW) يمكن للمدارس تمكين الطلاب المتحمسين من التقدم خارج نطاق منهج الثانوية التقليدي.

ومع بدء المزيد من الجامعات في إتاحة دوراتها في شكل المناهج التعليمية المفتوحة Open Course Ware (OCW)، والمقررات التعليمية المفتوحة عبر الإنترنت. Massive Open Online Courses (MOOCs) ستكون فرص إضفاء الطابع الشخصي والفردي على عملية التعلم لانهائية. سوف ينظر القادة الشجعان إلى هذه الموارد كمكونات رئيسية للبرامج الدراسية المستقلة المعتمدة من المناطق التعليمية للحصول على الدرجات . أحد الموارد الرائعة للقادة الرقميين والذي يحتوي على جميع هياكل الدعم الضرورية هو المناهج التعليمية المفتوحة (Open Course Ware (OCW Scholar التي ترتكز على المجالات العلمية والمنتج من قبل معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology (MIT) (المورد عبر الإنترنت 4:6). وقد تم تصميم هذه الدورات في الواقع للمتعلمين المستقلين الذين تتاح لهم موارد

إضافية محدودة. وهذه الدورات أكثر اكتمالاً إلى حد كبير من دورات المناهج التعليمية المفتوحة Open Course Ware (OCW) النموذجية، وتتضمن محتوى مخصصًا وكذلك مواد تم تعديلها أيضًا من الفصول الدراسية الفعلية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology (MIT). وهذه المواد مرتبة في تسلس ات منطقية وتتضمن وسائط متعددة مثل الفيديو والمحاكاة.

وما يجعل المناهج التعليمية المفتوحة Open Course Ware (OCW) العلمية مثالية لدراسة مستقلة هو توافر كل ما يحتاجه الطالب والمعلم والقائد. وتحتوي كل دورة تدريبية تقريبًا من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology MIT) في ذلك الموقع الإلكتروني على محاضرات مصورة ومهام وحلول وفيديوهات سردية وامتحانات وحلول متعددة. كما يوجد وصف تفصيلي للدورة والخطوط العريضة للنسق وخطة للمنهج الدراسي أيضًا. وبالنسبة للطالب، هناك هيكل ومسار محدد وفرص لممارسة وتطبيق ما تم تعلمه سابقاً. أما بالنسبة للمعلم أو مستشار الدراسة المستقل، فهناك توصيفات وتقييمات الدورة التعليمية لتبرير الوحدات الدراسية. وبالنسبة للقائد التعليمي، فهناك وسائل مشروعة لتوفير فرصة تعلم على مستوى عالمي لأي طالب يرغب في متابعة عملية التعلم.

وقد كان الدكتور روبرت زيويكي Dr. Robert Zywicki ، المشرف على المنطقة التعليمية لمدرسة ماونت أوليف Mount Olive School في نيوجيرسي New Jersey في الطليعة دائمًا عندما يتعلق الأمر بتوفير مسارات مخصصة للمتعلمين. تم طرح طريقة متطورة وقائمة على الأبحاث لتعلم الرياضيات – ألا وهي لعب ألعاب الفيديو للطلاب من الصف الثالث وحتى الصف السادس في مدرسة ثيودور روزفلت Theodore Roosevelt School في المنطقة التعليمية لمدرسة ويهاوكين Weehawken School District ، ووهي منطقته التعليمية السابقة. وهذه الطريقة تسمى إس تي ماث ST Math[101]. وكان المقصود من هذا الأسلوب أن يحل الطلاب المشكلات بالتفكير مليًا فيها بدلاً من اتباع الخطوات بطريقة روتينية. وترمز إس تي ST إلى «الفضائي (المكاني/)الجانب الزمني ». كان يتم طرح أسئلة الرياضيات في شكل رسومات على الشاشة بدلاً من طرحها داخل كلمات على لوحة أو ورقة عمل. والمرتكز الرئيسي لبرنامج إس تي ST هو أنه يشجع الأطفال على الانخراط في التفكير الرياضي القوي، سواء طوروا تلك المهارات

اللغوية أم لا. ووفقًا للدكتور زويكي Dr. Zywicki، « ينبغي على الطلاب التفكير في المشكلة بصرياً ومكانياً، ثم يجربوا شيئًا يعتقدون أنه مناسب .R. Zywicki, personal) communication, 2018) »

حصل الطلاب على أربع فرص لحل كل مشكلة، مثل استخدام قيم المكان ل (10.000) و(1000) لتحريك الطوب معًا، لبناء درجات ليصعد البطريق عليها، أو تحديد عدد بتلات الزهور التي زارتها النحلة. ولا تتعلق فلسفة نهج إس تي ST بالحصول على الإجابة الحقيقية، بل حول عملية حل المشكلة نفسها. فالفكرة هنا هي أنه يمكن للطلاب، من خلال التعلم من أخطائهم، فهم المفاهيم الكامنة وراء مختلف المشاكل.

والطلاب الذين لم ينجحوا في حل مشكلة الرياضيات وفق نهج إس تي ST ، أو تخطوا هذه المشكلة كلياً، يتعرضون تلقائيًا لمشكلات مماثلة حتى يستوعبوا المفهوم بما فيه الكفاية لمساعدتهم على حل المشكلة. «يوفر البرنامج المعالجة الشخصية بشكل حدسي » كما يقول الدكتور زويكي Dr. Zywicki. وبالمثل، فالطلاب الذين يتفوقون في حل المشكلات الرياضية، يواجهون تلقائيًا مشاكل رياضية أخرى أكثر صعوبة. ووفقًا للدكتور زويكي Dr. Zywicki ، تساعد إس تي في الرياضيات ST Math الطلاب بطريقتين هما:

> أولاً، يطور الأطفال عقلية النمو حيث يحددون أهدافًا لإنهاء مستويات اللعبة من خلال إتقان مهارات جديدة. ثانياً، أظهرت الدراسات من جامعة ستانفورد Stanford University أن «الحس نحو الأرقام » بدلاً من الحفظ والإجراءات الروتينية، هو العنصر الأساسي لنجاح الطلاب في الرياضيات . يجبر نهج إس تي ماث ST Math الأطفال على تطوير إحساسهم بالأرقام .(Boaler & Zoido, 2016)

ملخص:

القيادة الرقمية هي دعوة للعمل. إنها دعوة للقادة للتفكير النقدي في فضاءات وبيئات التعلم، والتي تجسد مدرسة أو نظامًا وتبدأ في سن تغييرات محورية لتمكين المتعلمين. إذا أراد الطلاب الانخراط في أنشطة تعليمية هادفة للتعلم في العالم الحقيقي، ينبغي عليهم بذل جهود متضافرة لإنشاء فصول دراسية وثقافة تعكس بشكل أفضل الظروف التي سيعمل فيها الأطفال ويتعلمون فيها في الحاضر وكذلك في المستقبل. تدفع القيادة الرقمية قادة المدارس اليوم إلى النظر فيما يتجاوز

التركيبات التقليدية ودمج الاتجاهات التي تتبناها أفضل 500 شركة وفق قائمة فورشن 500 Fortune 500. ينبغي أن تكون الاستثمارات في الأدوات الرقمية والتغييرات في أصول التدريس مصحوبة بالفضاءات والبيئات المحولة لخلق ثقافة تعليمية ملائمة حقًا. وعند بذل الطاقة والوقت في هذا المجال، لن تقوم المدارس بإشراك الطلاب بشكل أصيل فقط، ولكنها ستعدهم بشكل أفضل للنجاح في مجتمع اليوم الديناميكي أيضًا. وستكون النتيجة النهائية هي فتح آفاق للتعلم لخلق علماء ومفكرين ومبدعين عالميين.

أسئلة إرشادية:

1- هل تريد أن تتعلم في نفس الفصول الدراسية والأماكن وكذلك تحت نفس الظروف التي يتعلم فيها جميع المتعلمين؟ لماذا، ولماذا لا؟

2- كيف يمكنك تغيير هيكل ووظيفة المباني الخاصة بك لدعم عملية التعلم بشكل أفضل؟ أين تكمن مجالات الفرص؟

3- يتطلب تحويل الفضاءات تغيير أصول التدريس. هل تتطابق الفضاءات في مدرستك أو منطقتك التعليمية مع طرق التدريس المرغوبة؟

4- كيف يتم استخدام الأجهزة في مدرستك (مدارسكم)؟ ما الذي ينبغي تغييره أو تحسينه؟

5- أين وصلنا مع تنفيذ فرص التعلم الشخصية والمختلطة بإخلاص لطلابنا؟ ما الذي ينبغي القيام به لبدء هذا، أو تحسين هذه العملية؟

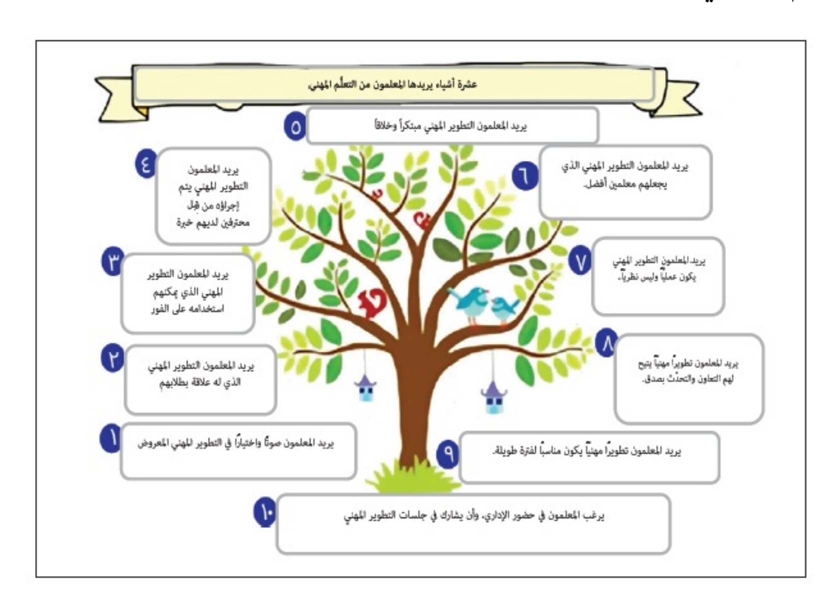
الفصل السابع
التطوُّر المهني والتعلُّم



التحوُّل في التعلُّم المهني:

يعَدُّ العمل كمسؤول تعليمي مهنةً مجزيةً بشكل استثنائي؛ ومع ذلك، يمكن أن يكون هذا العمل تحديًا غير عادي أيضًا. سيكون المسؤولون أول مَن يعترفون قائلين: «سوف تشعر بالوحدة وأنت على القمة ». وغالبًا ما يشعر المديرون ومسؤولو المكاتب المركزية بالعُزلة في وظائفهم. وكقادة ومديرين لمنظماتهم، من المتوقع أن يكونوا كلَّ شيء للجميع؛ فمن الإشراف على المعلمين إلى انضباط الطلاب إلى تطوير المناهج إلى إدارة التغيير. يحتاج المديرون وقادة المدارس الآخرون إلى تطوير أنفسهم باستمرار من الناحية المهنية في العديد من المجالات، والشيء نفسه يمكن أن يُقال لجميع المعلمين.

لا تتوافر عروض التطوير المهني التقليدية للمسؤولين على وجه الخصوص في نهجهم لتطوير قادة شاملين، وهم يقدِّمون فُرصًا قليلةً أو معدومةً لقادة المدارس للعمل بشكل تعاوني والتواصل معًا. دعونا نتحلَّ بالصراحة، في كثير من الحالات قُمنا بالتطوير المهني التقليدي لأنفسنا. ولدينا جميعًا قصةٌ أو قصتان على الأقل، وربما أكثر، حيث أُجبرنا على الجلوس طوال التدريبات المطلوبة والتي تعتبر مزيجًا من «الجلوس والاستفادة » أو المواد التي لا تعتبر في الواقع وثيقةَ الصلة بالاحتياجات المتنوعة للمعلمين اليوم. وعلى رأس كل ذلك، لم يكن هناك سوى القليل من المتابعة بعد «تطويرنا » جميعًا. فالتحوُّل المطلوب في التعليم هو الانتقال من التطوير المهني إلى التعلُّم المهني. إذ يتمثَّل الفرق الكبير هنا مع التعلُّم المهني في المشاركة في التجربة، التي نريد أن نكون جزءًا منها، ونجد أنها مفيدة لتحسين الممارسة المهنية. يُوضِّح الشكل رقم (7 – 1) ما يتوقَّعه التربويون من التعلُّم المهني.



Source: Sylvia Duckworth

شكل (7- 1): عشرة أشياء يريدها المعلمون من التعلُّم المهني

وتدعم البحوث والدراسات هذا التحوُّل. ووُجِد أن العناصر السابقة في الشكل مرتبطة بالتعلُّم المهني الفعال في أكثر من (30) دراسة مختلفة(Darling-Hammond, Hyler : Gardner, & Espinoza, 2017; Rock 2002:

1- هل المحتوى أو الممارسة مركزة؟

2- هل يدمج التعلُّم النشط باستخدام نظرية تعلُّم الكبار؟

3- هل يدعم التعاون عادةً في سياقات الوظيفة المضمَّنة؟

4- هل يستخدم نماذج ونمذجة الممارسة الفعَّالة؟

5- هل يُوفِّر التدريب ودعم الخبراء؟

6- هل يُوفِّر فُرصًا للتغذية الراجعة والتفكير؟

7- هل هو طويل الأمد؟

يعمل القادة الرقميون على تحسين التعلُّم المهني في مناطقهم التعليمية الخاصة أو المدارس أو الفصول الدراسية أو المنظمات بناءً على ما هو معروف أنه مثمر بالفعل. ويتميَّز التعلُّم المهني بالاستدامة والتعاون والترابط المتسق والمضمَّن في الوظيفة، الذي يُعزِّز بدوره كُلًّ من المسارات التقليدية والرقمية. وهو ضروري لقادة المدارس لتطوير شبكات التعلُّم المهنية داخل منظماتهم المحلية وخارجها. ومع تقنيات اليوم القادرة على ربط الناس حول العالم بكفاءة أكثر من أي وقت مضى، يمكن لقادة المدارس جَمْع الأفكار ودعم الهياكل بسهولة، من أجل تحسين أنفسهم وتحقيق ثروة من الموارد لمدارسهم. كما يمكنهم العمل مع معلميهم للقيام بنفس الشيء أيضًا.

أدركت لين هيلت Lyn Hilt ، بصفتها مديرة في السنة الأولى من عملها، بشكل سريع الحاجة إلى الوصول إلى المسؤولين الآخرين للحصول على الدعم والأفكار والتعليقات. ورغم أن زملاءها الإداريين على المستوى المحلي كانوا كرماء في عروض الدعم التي قدموها، إلا أن رغبة لين في قيادة مدرستها الابتدائية ودعم معلميها وطلابها في التدريس الحديث والتعلُّم المطلوب، تطلبت منها الذهاب إلى ما وراء جدران مدرستها؛ للوصول إلى خبرة مديري المدارس والمعلمين من جميع أنحاء العالم.

لقد بدأت بشكل بسيط بما يكفي. إذ لجأت لين Lyn إلى الإنترنت لاستكشاف الموضوعات ذات الأهمية؛ بما في ذلك مجتمعات التعلُّم المهنية Professional Learning Communities (PLCs) ، إدارة الفصول الدراسية، والاتصالات المنزلية/المدرسية، وتكنولوجيا التعليم، والإشراف على المعلم وتقييمه. وعندما وجدت ل ن Lyn معلومات ذات صلة في المجلات التعليمية والمنشورات الرسمية، سرعان ما أدركت أن العديد من المعلمين اختاروا ذلك لمشاركة خبراتهم التعليمية الشخصية الواقعية مع الآخرين من خلال عملية التدوين. ولقد أدركت لين Lyn قيمةَ الكتابة كوسيلة للتفكير من أجل تحسين ممارستها، وشعرت بالتقدير لفعل الآخرين نفس الشيء. ولتنظيم

قائمة المدونات Blogs المتزايدة التي استمتعت بها، استخدمت لين Lyn برامج تجميع الأخبار feed aggregator لجَعْل القراءة جهدًا مبسطًا. والآن لديها كل المدونات Blogs التي استمتعت بقراءتها في مكان واحد.

قررت لين Lyn أنها ترغب في بدء التدوين لمشاركة أفكارها مع مجتمع التعليم العالمي. وفي البداية، لم تحتوِ مدونتها على أيِّ معلومات عنها شخصيًّا أو عن مدرستها. ومثل العديد من المعلمين الذين يفكرون أولً في مشاركة أفكارهم عبر الإنترنت، كانت تخشى تلقِّي ردود فعل سلبية أو انتقادية. حيث كتبت ملخصات بسيطة للموضوعات التي تهمُّها كمسؤولة، وطرحت الأسئلة حول كيفية التعامل مع حل المشكلات أو تنفيذ البرنامج. ولقد حقَّقت المشاركات المبكرة على مدونة لين Lyn الغرضَ منها، وذلك في مساعدتها على التفكير في ممارساتها؛ لكن جمهورها كان محدودًا. وظلَّت معظم الأسئلة المطروحة في مشاركاتها دون إجابة؛ على عكس أسئلة في مدونات أخرى قرأتها، حيث أثرت المحادثات الهادفة نقاشًا في أقسام التعليقات. وكانت لين Lyn بحاجة إلى وسيلة فعَّالة تُشارك من خلالها منشوراتها وتُنمِّي قُرَّاءَها من أجل تعميق المحادثات وتعلُّمها.

ظهور وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للنمو في الممارسة المهنية:

في مؤتمر تكنولوجيا التعليم منذ سنوات عديدة، علمت لين Lyn لأول مرة بشأن أداة التواصل الاجتماعي تويتر Twitter. حيث قامت بإنشاء حساب في البداية، لكنها لم تتفاعل من خلاله مع المعلمين الآخرين، في حين أقنعت نفسَها بأنه من الأفضل استخدام تويتر Twitter كوسيلة لمتابعة أحداث المشاهير، والناس الذين اعتقدوا أنه من الممتع مشاركة ماذا أكلوا على الإفطار في ذلك اليوم مع العالم. وعلى الرغم من ذلك، فمن خلال قراءتها للمدونات التعليمية، لاحظت لين Lyn أن العديدَ من المدونين المفضَّلين لديها شاركوا منشوراتهم عبر تويتر Twitter. ومن هذا المنطلق، أصبحت أكثر نشاطًا على تويتر Twitter، وذلك من خلال متابعة المشرف ن والمعلمين الآخرين، الذين كانت أصواتُهم مسموعةً في المحادثات حول مختلف المواضيع التعليمية التي كانت تهتمُّ بها كثيرًا. كما اكتشفت محادثةً أسبوعية عبر تويتر بين المعلمين بعنوان edchat # ، ومن خلال مشاركتها بدأت في تطوير علاقات مهنية مع العديد من المعلم ن حول العالم. وقامت بالتغريد عبر وضع روابط إلى مشاركات مدونتها، وسرعان ما اكتشفت ظهور المزيد من التعليقات والمحادثات الغنية حول عمليتي التدريس والتعلُّم.

بينما كانت تخشى في البداية أن تتخذ هذه الخطوةَ، أدركت لين Lyn الآنَ أهميةَ الشفافية في التعلُّم عبر شبكات الإنترنت. وكانت مدونة لين Lyn ، التي كان عنوانها في ذلك الوقت «مشاركات

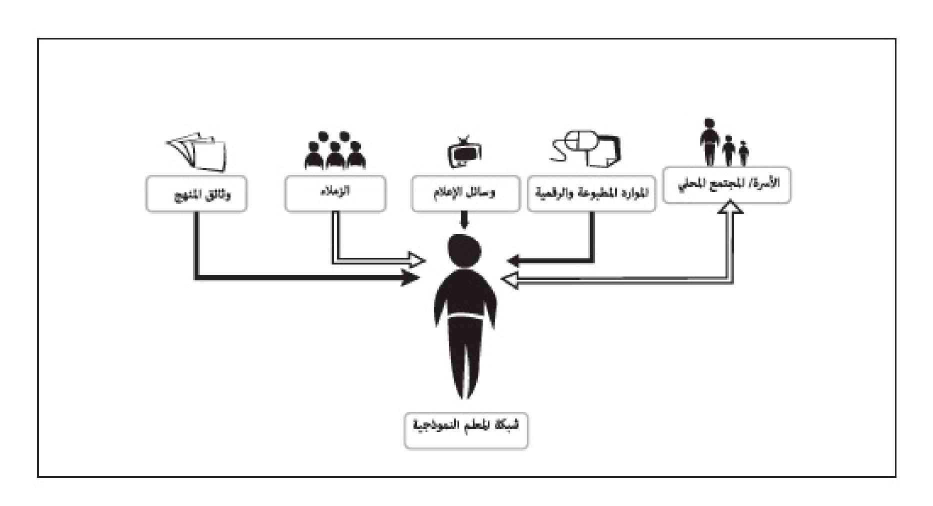
المدير »(التي أُعيد تسميتها الآن باسم التعلُّم في Technicolor على) lynhilt.com، مقروءةً بشكل جيد، وكانت لديها إمكانية الوصول إلى الموارد والأفكار وردود الفعل التي تحتاجها للتطوير المهني. ومن خلال جهودها في التدوين والتغريد، تواصلت مع مسؤولين آخرين مثل آمبر تيمان @ Amber Teamann (8amber8)، وباتريك لاركن Patrick، (@patrick mlarkin) Larkin وأصبحت مشاركةً في محادثة المديرين المتصلين Connected Principals,، connectedprincipals.com وهي عبارة عن مدونة متخصِّصة تحتوي على مشاركات من مديري وقادة المدارس حول العالم. ولقد كانت ممتنةً للعثور على محادثة تجمع مجتمع المسؤولين الإداريين في المجال التعليمي، والذين اعتبروا أنفسهم «متعلمين أولً .L. Hilt, personal) «communication, 2013)

شبكات التعلُّم الشخصية:

كان استخدام لين Lyn لتويتر Twitter إحدى الخطوات الأساسية في تطويرها لشبكة التعلُّم الشخصية (Personal Learning Network (PLN. يمكن تعريف شبكات التعلُّم الشخصية) (PLN على أنها مجموعات من الأشخاص ذوي التفكير المتماثل، الذين يتبادل المرء المعلومات وينخرط في المحادثات معهم. وتركز هذه المحادثات على المصالح والأهداف المشتركة؛ وذلك بهدف رئيسي هو التطوُّر المهني والتحسين. وهم موجودون منذ قرون، وكانوا في الأصل يتألفون من الأصدقاء والعائلة وزملاء العمل، وما إلى ذلك. ولقد أدى تطوُّر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي إلى تغيير ديناميكيات تشكيل شبكات التعلُّم الشخصية) ،PLN) لكنها ما زالت تخدم نفسَ الغرض الذي كانت تخدمه منذ قرون. وتمنح أدوات التواصل الاجتماعي المجانية وتوافر الوصول ظاهريًّا من أي مكان، القادةَ المقدرةَ على الاتصال والتعلُّم كما لم يحدث من قبلُ. لم تعُد القضايا التي كانت تمثِّل حدودًا لتشكيل شبكات التعلُّم الشخصية – (PLN) مثل: الزمن، الموقع، والوصول إلى الناس- قضايا شائكة.

لقد أدرك المعلمون دائمًا قيمةَ التعاون؛ ونتيجة لذلك نشأت مجتمعات الممارسة المهنية. يُوضِّح البحث الذي أجراه أليك كوروس (Alec Couros (2006 الاختلافات بين المعلمين المتصلين وغير المتصلين عبر الشبكات الاجتماعية، وحدَّد التحوُّل المطلوب للانتقال من معلم تقليدي إلى معلم مرتبط بالشبكة. حيث يصف كيف أن الشبكات التي توجد في مدارسنا التقليدية مغلقةٌ أكثر من كونها مفتوحةً. فقد يكون المعلم محترفًا ولديه العديد من الاتصالات الاجتماعية التي تمتد عبر الكرة الأرضية، ولكن من المحتمل أن هذا أمر نادر الحدوث. ومن المرجَّح أن تتشكل

ممارسة المعلمين ومعرفتهم بالمحتوى من خلال الجغرافيا أكثر من الارتباط الرقمي. وهذه هي الطريقة التي تشكَّلت بها مجتمعات التعلُّم لسنوات عديدة. ويميل تدفق المعلومات والموارد إلى أن يكون أُحادي البعد أيضًا (الشكل 7- 2).



Source: Couros (2006). Used with permission.

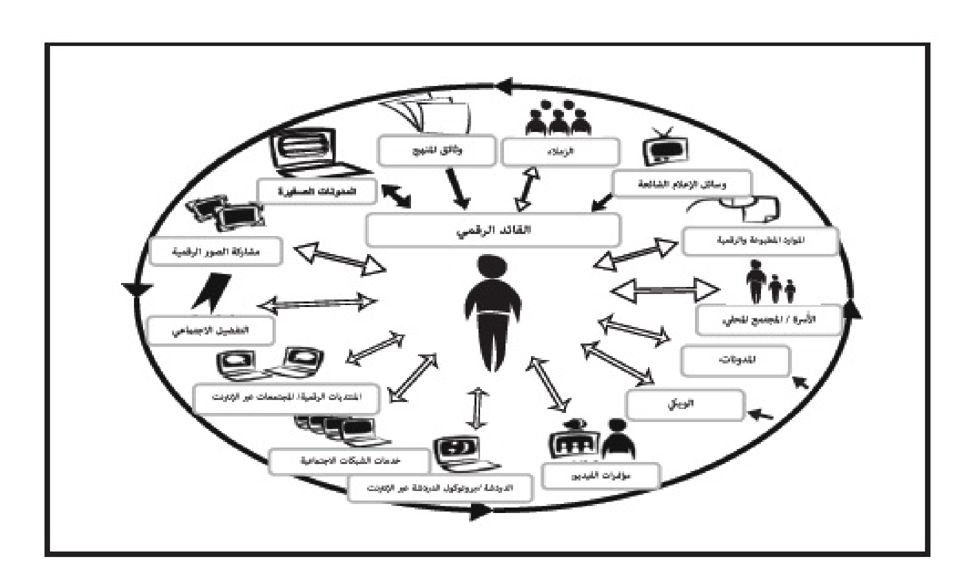
شكل (7- 2): المعلم الشبكي التقليدي

لقد غيَّرت التكنولوجيا كلَّ شيء عندما يتعلق الأمر بالتعلُّم المهني. لا تزال الشبكات التقليدية تدعم القائدَ المتصل، ولكن لدى هذا القائد الآن القدرة على الاستفادة من موارد التعلُّم المهني الأخرى باستخدام الأدوات الرقمية. وفيما يتجاوز العلاقات المحلية المعتادة، فإن أولئك الذين يرتبطون بشبكة اجتماعية أكبر هم أكثر عل مً بممارساتهم ومعتقداتهم وتصوُّراتهم المتعلقة بالتعليم. وربما الأهم من ذلك، فإن هؤلاء المعلمين ينخرطون في كلٍّ من الاستهلاك والنشر. ويتمُّ تقاسُم المعرفة وتبادلها في هذا السياق ببساطة.

القوة الدافعة في نموذج التعلُّم المتصل هي كل فرد قائد. وينتقل كلُّ عضو في شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) بين الشبكات المادية والشبكات الافتراضية؛ وذلك بغرض التواصل، والتعاون، والحصول على الموارد، وردود الفعل، والدعم، ومشاركة الأفكار والبيانات والاستراتيجيات والمعلومات. إنَّه أَخْذ وعطاء ثابت على المستوى الفردي، هذا بدوره يجعل شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) الجماعية أقوى بشكل كبير وأكثر معرفةً وحكمةً. لماذا يرفض أيُّ قائد فُرصة الاستفادة من بوابة المعلومات التي أنشأها الإنسان، والتحسين؟ فجوهر شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network

(PLN) هو أن ماهية الأعضاء المحتملين والمتعاونين زادت بشكل كبير بسبب الأفراد الأعضاء في شبكات التواصل من خلال منصات التكنولوجيا التعاونية(Jacobs, 2009).

لا يدعم هذا النموذج الديناميكي للتعلم احتياجات القادة المتنوعة فقط، ولكنه يؤكِّد على التدفق ثنائي الاتجاه للمعلومات (الشكل 7- 3).



Source: Couros (2006). Used with permission.

شكل (7- 3): القائد الرقمي

أصبحت لين هيلت Lyn Hilt الآنَ قادرةً على الحصول على موارد عالية الجودة بشكل سريع لدعم جهودها القيادية. وكانت قادرة على الوصول إلى أعضاء شبكتها، وذلك عند الحاجة إلى التغذية الراجعة والتشجيع والإلهام. وبالإضافة إلى كونها رئيسًا، عملت لين Lyn خبيرةً في التكامل التقني في المرحلة الابتدائية في منطقتها التعليمية الصغيرة، وكانت مسؤولةً عن مبادرات تكنولوجيا التعليم الرائدة على مستوى المرحلة الابتدائية. وهذا تطلَّب منها أن تُصبح أكثر درايةً بالابتكار في التدريس والتعلُّم. وطُلب منها كتابة إرشادات التدوين للطلاب في المرحلة الابتدائية؛ من أجل متابعة مبادرة التدوين الجديدة في المنطقة التعليمية. وبدلً من أن تبدأ من الصفر، وقضاء وقت طويل لأداء المهمة؛ غردت لين Lyn بطلب للحصول على أمثلة من إرشادات التدوين الحالية للطلاب، التي يستخدمها المعلمون الآخرون. وفي غضون دقائق، تلقَّت تغريدة تحتوي على رابط يتضمَّن مجموعةً

من الإرشادات الجيدة، والتي تمَّ تطويرها من قِبل أحد الزملاء المعلمين. وفي وقت قصير كذلك، عدَّلت لين Lyn المحتويات لتلبية احتياجات منطقتها التعليمية، ونسبت الفضل إلى المعلم الذي وضع الإرشادات الأصلية، وبالتالي اكتملت المهمة.

إنَّ التحدي الآخر لأي مدير هو دعم المعلمين من مختلف المراحل الدراسية والمجالات التعليمية الأخرى. واستخدمت لين Lyn توي ر Twitter وقاعدتها المعرفية في شبكة التعلُّم الشخصية (Personal Learning Network (PLN الخاصة بها؛ للحصول على الموارد لمعلميها على جميع المستويات، بما في ذلك أفكار الدروس، والدراسات والمقالات البحثية، والأدوات التقنية لاستخدامها في الفصل الدراسي. وشجَّعت معلميها على تطوير شبكات التعلُّم الشخصية الخاصة بهم Personal Learning Network (PLNs) ، وقد دعمت معلميها في هذا الجهد من خلال نمذجة استخدامها لوسائل التواصل الاجتماعي لتكوين صلات فاعلة مع المعلمين الآخرين. كما عقدت ورش عمل للمعلمين لمساعدتهم على تعلُّم المزيد عن وسائل التواصل الاجتماعي وقوة شبكة التعلُّم ا لشخصية (Personal Learning Network PLN). وخلال وقت قصير، كان معلموها يتواصلون ويُشكِّلون شبكات التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) الخاصة بهم عبر تويتر Twitter ، ويتواصلون كذلك مع زملاء آخرين على مستوى الصف من جميع أنحاء العالم. وكانوا يقودون مبادرات تقنية رائدة في منطقتهم التعليمية، ويُشكِّلون شراكاتٍ عالميةً في الفصول الدراسية، وذلك من خلال استخدام برامج مثل سكايب Skype ، إدمودو Edmodo ، حيث يتشاركون أفكارهم مع بعضهم البعض بحرية أكبر، وفي نهاية المطاف يُعزِّزون من خبرات تعلُّم الطلاب في فصولهم الدراسية.

ومن خلال دعم شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) الخاصة بها، أصبحت لين Lyn أكثر درايةً بأصول التدريس الرقمي والتصميم التعليمي. حيث كانت قادرةً على تعزيز التواصل وفُرص التعاون في مدرستها. وقد أدى استخدام مُحرِّر مستندات Google والمدونات إلى تبسيط طريقة عملها وتواصلها مع معلميها، وتبنَّى العديدُ من موظفيها استخدام هذه الأدوات للتخطيط بشكل تعاوني أكثر في فِرق العمل المختلفة. وبغرض تعزيز الروابط بين المنزل/المدرسة، بدأت في التواصل مع أولياء الأمور بشكل متكرر، من خلال استخدام مدونة المدرسة وصفحة الفيس بوك Facebook، لتحلَّ محل النشرات الإخبارية الورقية التقليدية، والتي لا تسمح بدورها بالاتصال ثنائي الاتجاه. وتمَّ مَنْح مجتمعها حقَّ الوصول إلى أحداث المدرسة بنقرة واحدة.

وكان لدى الآباء خيارُ التفاعل مع المحتوى الذي تشاركه، مثل التعليق على المشاركات، ومشاهدة صور أحداث وفعاليات المدرسة. قامت بتحويل الطريقة التي تعاملت بها مع التعلُّم المهني في مدرستها؛ وذلك بفضل الفلسفات، والأفكار المشتركة من قِبل الأشخاص في شبكة التعلُّم الشخصية (Personal Learning Network (PLN الخاصة بها. ومن خلال تفاعلها مع شبكات التعلُّم عبر الإنترنت، حظيت لين Lyn بفرص لتقديم «قوة شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network» لمعلمين آخرين في مؤتمرات التعليم التي تُعقد على المستوى المحلي، وعلى ومستوى الولاية، وعلى المستوى الوطني. ولقد انخرطت في المنظمات واستمتعت بتحديها اليومي لتحويل التدريس والتعلُّم ليس على مستوى مدرستها فقط، ولكن من خلال التأثير على المعلمين الآخرين حول العالم.

تقول لين «Lyn: من الصعب وصف مدى التأثير الكبير لشبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) الخاصة بي ».

لقد تغيرتُ كقائدة بالتأكيد؛ وذلك بسبب الروابط والعلاقات التي شكَّلتها. لا يوجد شيء مثل الحاجة إلى الدعم أو إلى فكرة، والوصول إلى المئات بل وحتى الآلاف من المعلمين الآخرين للحصول على تعليقاتهم. لقد قدَّمتُ الأفكارَ والمحتوى الذي لم أكن لأتعلَّمه قط من خلال التطوير المهني التقليدي. يُعَدُّ تشكيل شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) ضرورة لأي قائد مدرسة يرغب في النمو مهنيًّا.

الترابط كمعيار قياسي:

تتطلب القيادة الرقمية الترابطَ كمكون أساسي لغرس الممارسات المبتكرة وقيادة التغيير المستدام. وهذا ليس خيارًا، ولكنه التزام معياري ومهني في العالم الرقمي. من الصعوبة بمكان تجاهل قوة وقيمة نموذج التعلُّم المتصل. يصبح القادة بؤرة تعلُّمهم، ويُحدِّدون ما يريدون تعلُّمه وأين ومتى وكيف يريدون ذلك. وهذا يجعل عملية التعلُّم هادفةً، وذات صلة، وقابلةً للتطبيق، ومناسبةً. ومع وجود هذه الهياكل، يتمُّ وَضْع الأساس لإطلاق العنان للشغف والإبداع والسعي الحثيث وراء الابتكار لفعل ما نفعله بشكل أفضل. يمنح الترابط والتحكم في التعلُّم القادةَ القدرةَ على تحديد مسارهم بأنفسهم، ويسمح لهم بالتميُّز لتلبية احتياجات التعلُّم المتنوعة الخاصة بهم.

إنَّ هذا النوعَ من التعلُّم مدفوعٌ بالدوافع الذاتية، والذي يعَدُّ عنصرًا أساسيًّا للتعلُّم والنمو والابتكار والتغيير المستدام مدى الحياة. ويقود الشغف والاهتمام هذا النموذج من التعلُّم، والذي يصبح في حدِّ ذاته كيانًا يتحلى بالاكتفاء الذاتي. يُوفِّر الترابط وصولً لا مثيلَ له للكثير من الموارد المجانية. فاستخدام الأدوات للمشاركة والحصول على الموارد يُوسِّع آفاقَ كل قائد. وكثيرٌ من المعلمين لا يعرفون حتى ما هي الأدوات الموجودة، ناهيك عن كيفية تمكُّنهم من تعزيز عملية التدريس والتعلُّم. وفي العادة، يعرف القادة أقل من ذلك في هذا المجال.

وحيث تفشل النماذج التقليدية للنمو والتطوُّر المهني في تحقيق مبتغاها، تعمل شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) المدفوعة من قِبل الروابط والمحادثات على تجسير الفجوات مع التركيز على التعلُّم الهادف. تمثِّل هذه الشبكة آليةً ثنائية الاتجاه للتغذية الراجعة البنَّاءة والدعم والمشورة. وهذه الميزة وحدها لا تُقدَّر بثمن. ولم يعُد القادة بحاجة إلى الشعور بأنهم يسكنون في جُزر منعزلة في وظائفهم المعنية. حيث يتمُّ التغلُّب على حدود المسافة وتحديات الميزانية من خلال جهاز واتصال بالإنترنت، والرغبة في التحسين. حيث تضمحل صوامع المعلومات القائمة بذاتها والمكونات الثقافية للعديد من المدارس والقادة. فلم تعُد هناك حاجة إلى السعي لإعادة اختراع العجلة والتطوُّر باستمرار، وابتكار الأفكار الجديدة؛ لأن بعضًا من أفضل الأفكار والاستراتيجيات التي أثبتت جدواها في تحسين المدرسة والقيادة تكون متاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة من خلال شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN).

لا توجد تكلفة مالية لهذه الفرصة القوية للنمو. فكلُّ التكاليف المطلوبة هي استثمار الوقت، الذي نستطيع أن نُحدِّده في النهاية. فالقادة الذين يتبنَّون الأسلوب الرقمي يدركون أهمية مثل هذا الاستثمار في إنشاء العديد من أنواع المدارس اللازمة لتهيئة الطلاب من أجل العالم الرقمي. ولتحقيق مثل هذا الهدف النبيل، ينبغي على القادة تخصيص وقت للتعلُّم بطريقة تدفعهم إلى المضي قُدمًا في التعلُّم. وبالتالي، فإن هذا سوف يُهِّد الطريقَ لبناء القدرات في الآخرين من خلال المعرفة المكتسبة من الشبكة العالمية.

يُوفِّر الإنترنت وسيلةً للتواصل مع أفضل العقول في مجال التعليم. إحدى أكثر السمات المدهشة المرتبطة بوسائل التواصل الاجتماعي أنها تجعل العالم مكانًا أصغر بكثير. يمكنك الآن التواصل مع الباحثين التربويين أو الخبراء المشهورين عالميًّا من غُرفة المعيشة الخاصة بك. وربما أكثر قوة من ذلك، القدرة على التعلُّم من الممارسين الفعليين الذين يقومون بنفس الوظيفة التي تقوم

بها. والوصول إلى الأفكار والاستراتيجيات والمعرفة الجماعية لكلتا المجموعتين سيجعل منك معلمً أفضل في النهاية. ولقد أصبحت صوامع المعلومات شيئًا من الماضي.

كما أن نموذج التعلُّم المتصل شفافٌ للغاية. ويلخص أحد الاقتباسات المنسوبة إلى أكثر من مئة شخص هذا الأمر بشكل جيد على النحو التالي: «إذا كنت أذكى شخص في الغرفة، فأنت في الغرفة الخطأ ». فمع شبكة التعلُّم الشخصية (Personal Learning Network (PLN, لدى جميع المعلمين مُحرِّك بحث من صُنْع الإنسان لتقوية التعلُّم إلى مستويات غير مسبوقة.

تزوِّد شبكة التعلُّم الشخصية (Personal Learning Network (PLN القادة Q ببذور التغيير، لكن الأمر متروك لكل قائد لغَرْس وتنمية شبكته لكي يشهد نموها وتطوُّرها إلى عناصر ثقافة تحويلية. إذا فعل القادة ذلك، فلن يمرَّ وقت طويل قبل أن تنضج بذور التغيير، ويبدؤون في جني الثمار من خلال الاندماج ضمن مقومات مستدامة للثقافة المدرسية والنمو المهني. ومع الأدوات المتوفرة الآن، ينبغي أن يكون الترابط هو المعيار، وليس مجرد خيار في التعليم. وعند التفكير في الفوائد العديدة للتواصل، يدرك القادة الرقميون أنهم لا يستطيعون تحمُّل عدم الاتصال.

تطوير شبكة التعلُّم ا لشخصية (Personal Learning Network (PLN :

لا أحد يستطيع أن يجادل في أن تطوُّر الويب في الوقت الفعلي قد غيَّر بشكل كبير طريقةَ تواصلنا وجَمْعنا للمعلومات واستجاباتنا المختلفة. يتيح بناءُ شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) للقادة الاستفادةَ من القوة الكامنة في التقنيات المبتكرة، من أجل إنشاء أداة نمو مهني يمكن الوصول إليها كلما وحيثما لزم الأمر. وعلى وجه الخصوص، تُوفِّر شبكة التعلُّم الشخصية (Personal Learning Network (PLN لأي قائد موارد معلوماتية ثابتة، ومناقشات مُحفِّزة على التفكير، والمعرفة، واستراتيجيات القيادة، وطُرق دمج التكنولوجيا بنجاح.

معظم القادة ليس لديهم فكرة من أين يبدؤون عند محاولة إنشاء شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) ، التي تلبي احتياجات التعلُّم والقيادة. ولا تمتلك الغالبية العظمى منهم حتى معرفة الأدوات الرقمية الأساسية، وكيف يمكن استخدامها في التدريس والتعلُّم. وتمَّ تحديث القائمة التالية (Ferriter, Ramsden, & Sheninger, 2011) لتعكس أحدث التغييرات في التكنولوجيا، ولتُوفِّر بعضَ نقاط البداية والموارد الجيدة لشبكة التعلُّم الشخصية

Personal Learning Network (PLN) ؛ لمساعدة أي قائد في العالم الرقمي يرغب في أَخْذ نموه المهني إلى مستويات جديدة.

تويتر (Twitter (twitter.com :

تسمح منصة المدونات الصغيرة هذه للمعلمين من جميع أنحاء العالم بالتواصل من خلال (280) حرفًا أو أقل، وتسمح بمشاركة الموارد، ومناقشة أفضل الممارسات، والتعاون. وتعتبر الدردشات عبر تويتر Twitter رائعةً وطريقةً مُثلى للتواصل مع المسؤولين الممارسين والتعلُّم منهم. ومن أحد الأمثلة الرائعة هو Satchat # ، الذي أسَّسه براد كوري bcurrie5) Brad @) Currie)، وسكوت روكو scottrrocco) Scott Rocco @))، والذي يُعقد صباح كل سبت على Twitter ويتيح للمعلمين من جميع أنحاء العالم التواصل ومشاركة أفضل الممارسات، والتي من شأنها أن تُعزِّز نجاحَ جميع الطلاب حتمًا. ويرتبط مصدر الإلهام لهذه المناقشة على تويتر Twitter مباشرة بعملي وعمل الآخرين الذين يُعزِّزون كلَّ ما هو ممكن، عندما يتمُّ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي وأدوات الويب بشكل فعَّال. الاضطلاع بالمسؤولية تجاه التحسُّن كل يوم كمتعلم رئيسي وامتلاك تأثير كبير على تعليم الطفل هو الهدف الدائم Satchat #. وكلُّ المعلمين الراغبين والقادرين الذين يرون ما هو مُمكن لطلابهم مُرحَّب بهم ومدعوون للانضمام لمثل هذه المحادثات.

لينكد إن (LinkedIn (www.linkedin.com:

هذا موقع تواصل مهني يتيح للمعلمين الاتصال وتبادل الأفكار، والعثور على الفرص. يمكن للمعلمين الانضمام من خلاله إلى مجموعات متنوعة، والتي تلبي اهتمامات التعلُّم الفردية الخاصة بهم والمشاركة في المناقشات، إضافةً إلى إرسال المقالات وقراءتها والتعليق عليها.

المدونات :Blogs

مصادر رائعة للمعلومات، تسمح للمعلمين بالتعبير عن الآراء وتبادلها ومناقشة الموضوعات المختلفة. وهي وسيط مشترك يمكن من خلاله اكتشاف أفضل الممارسات، وأمثلة على الابتكار والخبرات المهنية لكلٍّ من المبتدئين والمعلمين المخضرمين. تشمل تطبيقات التدوين الشائعة المدون (Blogger (www.blogger.com، ووردبريس WordPress (wordpress.org) ، والوسيط .and Medium .. (www.medium.com) وتعد مدونة المشرفين المتصلين Connected Principals (connectedprincipals.com) مثالًا رائعًا

لمدونة تعاونية لقائد مدرسة، تولِّد أفكارًا واستراتيجيات رائعة بشكل مستمر، يمكن استيعابها في الممارسة المهنية.

موجزات التزويد بملخصات الأخبار RSS Readers[102]:

ترمز آر إس إس إلى «مشاركة بسيطة حقيقية ». وتعَدُّ موجزات التزويد بملخصات الأخبار RSS Reader أداةً تسمح للقادة بمواكبة التطوُّرات التعليمية في مختلف المدونات والأخبار ومقاطع الفيديو والمدونات الصوتية Podcasts في مكان واحد مناسب. ومن خلال الاشتراك في قنوات آر إس إس RSS المختلفة، يقوم القادة بإنشاء تدفق مخصص من المعلومات، والذي يتمُّ تحديثه باستمرار ويمكن الوصول إليه من خلال استخدام الأجهزة المحمولة أو الإنترنت. كما يمكن للقادة إنشاء ملقمات آر إس إس RSS الخاصة بهم. وتتضمن برامج القراءة آر إس إس RSS المشهورة فيدلي Feedly، (www.feedly .com) وآر إس إس أو دبليو آي . (www.rssowl.org) and RSSOwl

تطبيقات الأجهزة اللوحية والهواتف الذكية Tablet and smartphone apps:

هناك تطبيقات مجانية ل أي أو إس من أبل (Apple)، وتستفيد أجهزة أندرويد Android من موجزات آر إس إس RSS والشبكات الاجتماعية الحالية؛ وذلك لإنشاء مصادر مخصَّصة للمعلومات التعليمية. وسيحول تطبيق اللوح المعكوس (Flipboard App flipboard.com) الشبكات الاجتماعية لأي قائد وغيرها من ملقمات آر إس إس RSS إلى مجلة رقمية، والتي يمكن التنقل فيها باستخدام القلب بالإصبع. فهو يسمح للقادة بإنشاء فئاتهم الخاصة، ثم يقوم التطبيق بالعمل كله. يجمع التطبيق كل ما هو ذو صلة، مثل: الأخبار، ومنشورات المدونات، وموجزات الفيديو في كل فئة مخصَّصة، ومن ثَمَّ يتمُّ تزويد القادة الرقميين بالمعلومات التي يجدونها أكثر قيمةً لنموهم وتطوُّرهم فقط.

منتديات المناقشة الرقمية Digital discussion forums:

هذه هي مجتمعات المعلمين المهتمين بمواضيع مماثلة. وتعَدُّ منصة نينغ Ning من أكثر المنصات شيوعًا. حيث يمكن للمعلمين إنشاء منصة أو الانضمام إلى مجتمعات معينة. تُوفِّر مواقع نينغ Ning مجموعةً من خيارات التعلُّم والنمو، مثل: منتديات المناقشة، منشورات الأحداث،

الرسائل، المقالات الإخبارية، خصائص الدردشة، والمجموعات ومقاطع الفيديو. وتشمل مواقع نينغ التعليمية الشائعة للقادة كلاس روم Classroom 2.0 2,0 على الرابط) www.classroom20.com)، وقيادة المدرسة School Leadership 2.0 2,0 على الرابط) www.schoolleadership20.com)، وهناك منتدى آخر رائع للنقاش الرقمي هو إي دي ويب على الرابط edWeb.net ، إضافةً إلى العديد من المجتمعات الأخرى التي يمكن للقادة الاستفادة منها هنا، فهناك مجتمع خاص آخر للمهتمين بمبادئ القيادة الرقمية يمكن الوصول إليه عبر الرابط (www.edweb .net/leadership).

المفضَّلات الاجتماعية Social bookmarking:

هي إحدى الطرق لتخزين وتنظيم والإشراف على الإشارات المرجعية ومشاركتها عبر الإنترنت. لا توجد أدوات أفضل من أدوات المفضلات الاجتماعية، والتي تسمح بدورها للقادة المشغولين بتنظيم الفوضى التي تظهر في البداية عند الوصول إلى الموارد الرائعة المتاحة من خلال شبكات التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLNs) . تسمح أدوات المفضلات الاجتماعية للقادة باستخدام السحابة لتخزين جميع مواردهم، والتي يمكن الوصول إليها بعد ذلك من جهاز متصل بالإنترنت. يسمح الموقع الشهير دييجو Diigo على الرابط) www.diigo.com) للقادة بإضافة أوصاف وكذلك تصنيف كل موقع باستخدام العلامات. ويمكن للقادة أيضًا الانضمام إلى المجموعات واستقبال تحديثات البريد الإلكتروني عند إضافة إشارات مرجعية جديدة. تسمح توسعات ميزات دييجو Diigo للمستخدمين بتسليط الضوء على مواقع الويب التي أشاروا لها مرجعيًّا والتعليق عليها.

الفيس بوك Facebook:

لا يسمح موقع التواصل الاجتماعي هذا للأشخاص بمواكبة العائلة والأصدقاء فقط، ولكنه يسمح لهم بالاتصال والتعامل مع المهنيين أيضًا. أنشأت العديد من المنظمات التعليمية على مستوى الولاية والمستوى الوطني صفحات الفيسبوك Facebook، كأماكن يجتمع فيها القادة عبر الإنترنت، ويتشاركون في محادثات حول الممارسة المهنية، ويتبادلون العديدَ من الموارد. وتُوفِّر كلُّ صفحة أو مجموعة من الصفحات القابلة للتخصيص مجموعةً متنوعةً من فُرص التعلم، وخيارات النمو المتعددة للمعلمين. وتشمل بعض الأمثلة في هذا السياق، الجمعية الوطنية لمديري المدارس الثانوية National Association of (www.facebook.com/principals) Secondary School Principals وكذلك الجمعية الوطنية لمديري المدارس الابتدائية

على الرابط) National Association of Elementary School Principals ، (www.facebook.com/naesp وكذلك الجمعية الأمريكية لمديري المدارس American Association of School Administrators على الرابط ((www.facebook.com/AASApage، والمركز الدولي للقيادة في التعليم International Center for Leadership in Education على الرابط . (/www.facebook.com/RigorRelevance).

بنترست (الشبكة الاجتماعية لنشر الصور) Pinterest (pinterest.com:

إنَّ أفضلَ طريقة لوصف هذه الأداة أنها بمثابة لوحة إعلانات إلكترونية، حيث يمكن للمستخدمين «تثبيت » صور من جميع أنحاء الويب. وبالنسبة للمتعلمين البصريين، فإنها تعَدُّ طريقةً رائعةً للإشراف على الموارد والمعلومات الأخرى. ويتمُّ تصنيف الصور المثبتة إلى لوحات مختلفة يُحدِّدها المستخدم في الملف الشخصي. وترتبط الصور بالمواقع الإلكترونية، ويمكن مشاركة دبابيس التثبت والبحث عنها بسهولة. ولمشاهدة مثال واضح، قُم بزيارة الرابط التالي: www.pinterest.com/esheninger..

فوكسر (Voxer (voxer.com[103]:

هذا تطبيق تمَّ ابتكاره من شركة فوكسر حيث يمكن استخدامه بسهولة من خلال الضغط والتحدُّث، ويعمل مثل جهاز الاتصال اللاسلكي. ومن خلال استخدام جهاز فوكسر Voxer، يمكن للمعلمين المشاركة في كلٍّ من المحادثات المتزامنة وغير المتزامنة حول الممارسة المهنية. ويمكن أن يكون الفوكس »vox« صوتًا أو نصًّا أو صورة GIF ، أو حتى فيديو. يستخدم العديدُ من المعلمين فوكسر Voxer للمشاركة في دراسات الكتب الافتراضية. كما يمكن استخدامه كأداة لدعم مجتمعات التعلُّم المهنية Professional Learning Communities (PLCs) بدلًا من الاجتماعات وجهًا لوجه أيضًا. ويمكن أن يكون بدء عملية إنشاء شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) والحفاظ عليها أمرًا مُحيرًا وأحيانًا مُحبِطًا. وللمساعدة في هذا الانتقال، يمكن للقادة زيارة موقع جوجل Google المصمَّم خصيصًا لهذه المهمة، والذي سيرشدهم لهذه العملية أثناء تقديم الملاحظات التفصيلية ودروس الفيديو، والمستندات القابلة للتنزيل، وأمثلة على الأدوات المذكورة أعلاه في الممارسة؛ وذلك من خلال الرابط التالي (sites.google.com/site/anytimepd).

إي دي ويب edWeb.net[104] :

يعَدُّ إي دي ويب edWeb أحد أفضل مصادر التعلُّم لقادة المدارس. يعَدُّ منتدى النقاش الرقمي المذكور سابقًا شبكةً اجتماعية وتعليمية ومهنية أيضًا، والتي تساعد المعلمين على التواصل مع الزملاء، ومشاركة الخبرات والموارد، والانضمام إلى مجتمعات التعلُّم المهنية (Professional Learning Communities (PLCs ، وكذلك استضافة مجتمعات فردية عبر الإنترنت - وكل ذلك مجانًا. ولقد تطوَّر إي دي ويب edWeb ليشمل أكثر من (500.000) معلم، والذين هم في طليعة الأفكار المبتكرة، وخاصة التفكير المتقدم حول دمج التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلُّم. والأعضاء فيه من جميع أنحاء العالم ومن كافة مستويات التعليم، لكن تُركِّز المحادثات والبرامج فيه بشكل رئيسي على مراحل التعليم العام من رياض الأطفال حتى الصف الثاني عشر.

يستضيف إي دي ويب edWeb مجتمعات التعلُّم المهنية (Professional Learning Communities (PLCs على الإنترنت – مع ندوات مجانية – لإنشاء نموذج للتعلُّم المهني الشخصي. وتجعل مجتمعات التعلُّم المهنية(Professional Learning Communities (PLCs) على إي دي ويب edWeb من السهل على المعلم الانضمام إلى مجتمع تعليمي، ومشاهدة البث المباشر، أو الندوات عبر الإنترنت المسجَّلة سابقًا، وكذلك الحصول على شهادة المطابقة للمعايير الأوروبية [105] CE Certificates للمشاركة. يتمُّ أرشفة جميع الموارد على إي دي ويب edWeb، مما يخلق موردًا مفتوحًا ومجانيًّا لأي معلم. وفي عام 2018 م، حصل إي دي ويب edWeb على جائزة SIIA CODiEb لأفضل حلٍّ تعليمي شامل، وتمَّ اختياره من قِبل الجمعية الأمريكية للمكتبات المدرسية كأحد أفضل مواقع الويب للتدريس والتعلُّم.

يعد إي دي ويب edWeb مصدرًا تعليميًّا مهنيًّا رائعًا للتربويين أو قادة المدارس، وكذلك للمعلمين وأمناء مكتبات المدارس، والموظفين. وتقوم العديد من المدارس والمناطق التعليمية بتضمين إي دي ويب edWeb في برامج التطوير المهني الخاصة بها. كما يمكنك استخدام إي دي ويب edWeb لإنشاء مجتمعات التعلُّم المهنية Professional Learning Communities (PLCs) الخاصة بك أيضًا - بدون أي تكاليف. ويمكن أن تكون مجتمعاتك عامةً أو خاصةً؛ لذلك فهي مثالية للتعاون المهني. وكمكافأة إضافية، يوفر إي دي ويب edWeb الدعم الشخصي لمختلف الأعضاء. ولا يتطلب الحصول على مساعدة إلا مجرد إرسال بريد إلكتروني، أو مكالمة هاتفية، وهو أمر مهم للغاية لمساعدة المعلمين على تعلُّم كيفية استخدام أحدث التقنيات التعاونية. ويمكن للقادة الانضمام إلى مجتمع القيادة الرقمية من خلال الرابط www.edweb.net/leadership.

وتساعد مجتمعات التعلُّم المهنية (Professional Learning Communities (PLCs قادة المدارس على استخدام الأدوات المستندة إلى الويب ليكونوا مبتكرين، ويساعدوا المعلمين على النمو بشكل احترافي، وتعزيز تعلُّم الطلاب، وتحسين الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة.

فترة النمو المهني:

تعَدُّ فترة النمو المهني نموذجَ نمو مضمَّنًا في الوظيفة، تمَّ إنشاؤه في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School. ونشأ هذا النموذج بسبب حاجة المعلمين إلى أن يكونوا قادرين على متابعة شغف التعلُّم، وكذلك إنشاء شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) الخاصة بهم بدعم من الزملاء والمسؤولين. ومن أجل إنشاء فترة النمو المهني (Professional Growth Period (PGP، كان على الإداريين في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School دراسة مجالات الفرص الممكنة لمنح وقت للمعلمين خلال جدول الحصص الذي يستمرُّ لثماني حصص. وجاء الحلُّ في شكل واجبات غير تعليمية تمَّ تكليف كلِّ معلم بها وفقًا للعقد – حصة واحدة للمهام في اليوم. ولجَعْل برنامج فترة النمو المهني (Professional Growth Period (PGP حقيقةً واقعةً؛ تمَّ اختزال واجبات المعلم غير التعليمية إلى النصف، وبالتالي تحرير كل مدرس من حصتين إلى ثلاث أسبوعيًّا، تبلغ مدة كل حصة (48) دقيقة، وفقًا للفصل الدراسي. وقد أدَّى هذا إلى مَنْح الموظفين الوقتَ والمرونةَ لمعرفة كيفية دَمْج الأدوات التي كانوا مهتمين بها، إضافةً إلى تشكيل شبكات التعلُّم الشخصية (Personal Learning Network (PLN) الخاصة بهم.

كان مفتاح هذا النموذج هو الاستقلال الذاتي الممنوح للمعلمين لتعلُّم أي شيء يُحفِّزهم أو يثير اهتمامهم، طالما كان لديهم القدرة على التأثير في تعلُّم الطلاب. وقد تمَّ تخصيص وقت برنامج فترة النمو المهني (Professional Growth Period (PGP للانخراط في فُرص التعلُّم المهني المتاحة، من أجل أن تُصبح معلمًا ومتعلمًا أفضل. وتمَّ تمكين المعلمين من متابعة شغفهم، والعمل على تحديد الغرض. وكان يُتوقَّع منهم قضاء هذا الوقت في التعلُّم والابتكار والسعي وراء السبل التي تمكِّنهم من أن يصبحوا معلمين بارزين. فكِّر جليًا في هذا الأمر على أنه فرصة تعليمية شخصية ومتميزة تلبي الاحتياجات والاهتمامات الخاصة بكل معلم.

من أجل منح المعلمين الاستقلالية التي يستحقونها، كان من المتوقع من كل عضو هيئة تدريس أن يقدِّم حقيبةً تعليميةً في نهاية مؤتمر التقييم الخاص بهم في نهاية العام. وينبغي لهذه الحقيبة التعليمية أن تشرح كيف تمَّ استخدام وقت النمو المهني (Professional Growth Period (PGP

لتحسين الممارسة المهنية، وتعزيز عملية التعلُّم، وزيادة تحصيل الطلاب في نهاية المطاف. وأصبحت الحقيبة التعليمية عرضًا لممارسات الابتكار، وجعلت نموذج وقت النمو المهني Professional Growth Period (PGP) نموذجًا شفَّافًا بالكامل. ولتحقيق هذا، اضطلعتُ أنا شخصيًّا وفريقي الإداري بالمهام التي حرَّرنا مُدرسينا منها.

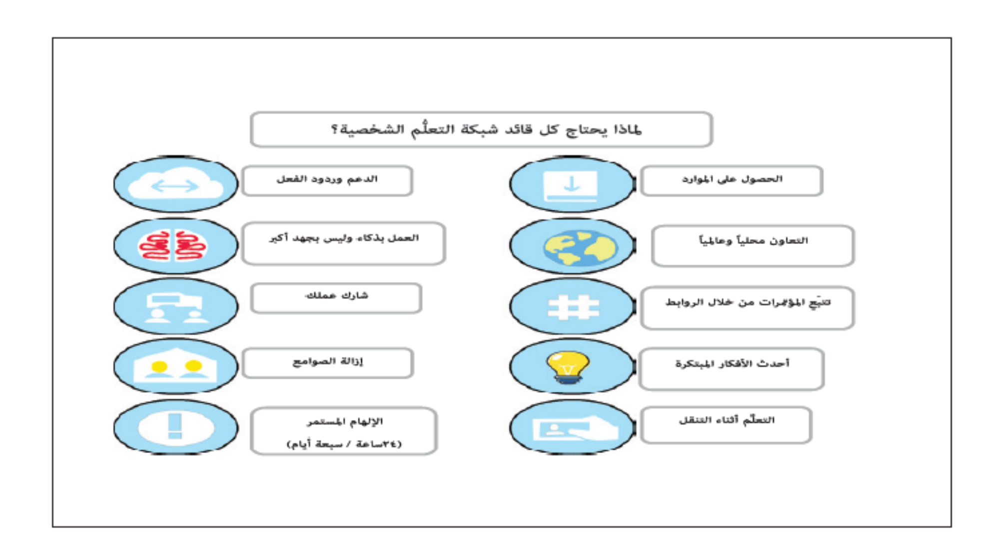
لماذا يحتاج كل قائد شبكات التعلُّم الشخصية؟

اختبر المعلمون الذين تبنَّوا هذا المفهومَ من كثب التأثيرَ الإيجابيَّ للمعلم المتصل على الممارسة المهنية. فالفرضية هنا بسيطة نسبيًّا. اقتطِع القليلَ من الوقت كل يوم لمدة تتراوح من (15 – 30) دقيقة، واستخدِم إحدى أدوات التعلُّم العديدة المتاحة مجانًا. ولا يتعلق الأمر هنا بشكل كبير بالأداة المحدَّدة التي استُخدمت في تأسيس شبكات التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) ؛ ولكنه يتعلق بشكل كبير بالعلاقات والمشاركات والمعرفة الجديدة التي تحدث نتيجة لذلك.

فالقيادة اختيارٌ وليست خيارًا ينبغي الاستخفاف به. ومع هذا الاختيار يأتي قدرٌ كبيرٌ من المسؤولية، لبدء واستدامة التغيير الذي سيؤدي إلى ثقافة مدرسية متغيرة. لقد كان التعلُّم وسيظلُّ دائمًا مكونًا محوريًّا في هذه العملية. ومع الافتقار الدائم إلى الوقت، ينبغي أن يكون القادةُ في طليعة قيادة التعلُّم بأنفسهم إذا كان هذا هو ما يتوقعونه من الآخرين. وفي الأساس، نحصل على ما نُعَدُّ نموذجًا له. وخارج نطاق التدريس، ليس هناك أكثر أهميةً من جودة القيادة، والتي ينبغي أن يُركِّز عليها المسؤولون الناجحون والفعالون. وبكل بساطة، فأفضل القادة يتعلَّمون دائمًا. فالتعلُّم هو وقود القيادة.

مع أزمة الميزانية وضيق الوقت، فمن الصعوبة بمكان في أغلب الأحيان المشاركة باستمرار في فُرص التعلُّم الرسمية التي لا تُقدَّر بثمن. ولا شيء يُضاهي الجودةَ والتعلُّم المهني وجهًا لوجه. فمن خلال هذه الفرص، يتقاطع الوقت والتطبيق والعلاقات، مما يؤدي إلى تجربة قوية. ومع ذلك، فلدى القادة اليوم الوسائل لاستكمال فُرص التعلُّم الرسمية مع شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN). وهذا يعادل مُحرِّك البحث البشري، والذي لا يتم إيقاف تشغيله مطلقًا، ويتم تشغيله بمعرفة خبراء وممارسين مشهورين عالميًّا على حدٍّ سواء.

يمكن أن تكون شبكات التعلّم الشخصية Personal Learning Network (PLNs) أمرًا صعبَ المنال في بعض الأحيان، خاصة عندما تُطرَح على المسؤولين، والذين هم إما ضد الشبكات الاجتماعية أو ليسوا متواجدين عليها. يمكنني شخصيًّا أن أرويَ كلَّ شيء؛ لأن هذا هو المكان الذي كنتُ فيه قبلَ سنوات. ولقد أقسمتُ ألا أتواجدَ أبدًا على شبكات التواصل الاجتماعي، حيث لم يكن لديَّ الوقتُ لذلك، ولن تساعدني مهنيًّا. ويا للغرابة! فلقد كنت مُخطئًا. والآن، مثل كثيرين آخرين، أُبشر بالعديد من الفوائد المتصلة بالتعلُّم والتي يمكن تحقيقها لجميع المعلمين. وعلى الرغم من ذلك، يكون المسؤولون أحيانًا صِعاب المراس. يُوضِّح الشكل (7 – 4) عشرةَ أسباب وراء أهمية أن يكون لكل قائد شبكة التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLN) الخاصة به.



شكل (7 – 4): لماذا يحتاج كل قائد شبكة التعلُّم الشخصية

ملخص:

يوجد في قلب القيادة الرقمية نموذج متصل للنمو والتعلُّم المهني. وأصبح الارتباط هو المعيار، وليس مجرد خيار أو طريقة مشوهة بشكل صارخ للتطوير المهني. يحتضن القادة في العالم الرقمي وسائلَ التواصل الاجتماعي ويستفيدون منها في التعلُّم في أي وقت ومن أي مكان، ومع أي شخص قد يساعدهم على القيام بما يفعلونه بشكل أفضل. وأصبحت شبكات التعلُّم الشخصية Personal Learning Network (PLNs) التي يُشكِّلونها لا تُقدَّر بثمن، فهي تحت تصرُّفهم دومًا، وتساعدهم على اكتساب المعرفة والموارد والأفكار والاستراتيجيات والنصائح وردود الفعل، وكذلك للتعلُّم من الخبراء والممارسين المشهورين عالميًّا في مجال التعليم. ولا ينبغي أن يكون لديك شبكة تعلُّم شخصية Personal Learning Network (PLN) لتكون قائدًا عظيمًا؛ ولكن لماذا تُغلق البابَ أمامَ فرصة متاحة لتُصبح أفضل؟ يصبح التعلُّم أكثر صلةً بالموضوع وهادفًا عندما

يسيطر القائد على زمام الأمور، ويصبح مركزَ العملية. ومع تمكين القيادة الرقمية، لم يعُد القادة يحاولون إيجاد الوقت للتعلُّم والتحسُّن؛ ولكنهم يُخصِّصون الوقتَ للتعلُّم والتحسُّن.

أسئلة إرشادية:

1 - كيف نصنع تجارب مُخصَّصة ومرتبطة بالسياق للمعلمين؛ من أجل الانتقال من التطوير المهني إلى التعلُّم المهني؟

2 - كيف يتكيَّف مسار التعلُّم الخاص بي مع الاحتياجات والاهتمامات المتغيرة للمتعلمين؛ من أجل تحسين الثقافة المدرسية؟

3 - كيف نقوم بتحفيز وإلهام المعلمين للبحث عن المزيد بمفردهم في مساحاتهم الرقمية ومشاركتها مع الآخرين؟

4 - أين موقعي في الوقت الحالي تجاه تطوير شبكة التعلُّم الشخصية الخاصة بي؟ ما الخطوات التي ينبغي عليَّ اتخاذها للاستفادة منها بشكل أكبر، وكيف سأُشجِّع الآخرين ليفعلوا الشيءَ نفسَه؟

الفصل الثامن

التواصل



كما يميِّز المدرسون بين مجموعة متنوعة من أساليب التعلُّم في قاعة الدراسة، فمن المهمِّ للمدارس أيضًا أن تميِّز جهودَ تواصلها، إذا أردنا شراكاتٍ حقيقيةً بين أصحاب المصلحة والمنزل والمدرسة والمجتمع الأكبر. وبالنسبة لقادة المدارس، يعَدُّ التواصل والعلاقات المجتمعية من أهم تسع مهارات ينبغي إتقانها (Hoyle, English, & Steffy, 1998) فمن الصعب على أي قائد مدرسة أن ينجح إذا كان لا يمكنه التواصل بشكل فعَّال (Arnold, Perry, Watson, Minatra, & Schwartz, 2006). وخلاصة القول هي أنك لن تجدَ قائدًا فعَّالًا ليس مُحاوِرًا فعَّالًا. تساعد استراتيجيات التواصل الفعَّالة القادةَ على ما يلي:

- إنجاز المهام وإتمام كافة الأمور.

- نَقْل المعلومات المهمة.

إنها ليلة الثلاثاء الساعة 7:00 مساءً، والاجتماع الشهري المنزلي المدرسي على وشك أن يبدأ في

مكتبة مدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School في ضواحي فيلادلفيا Philadelphia. ويبدأ رئيس الاجتماع المنزلي المدرسي بتحية الآباء الأربعة عشر الحاضرين، ثم ينظر إلى شاشة جهاز العرض الكبيرة، للترحيب بالآباء ال 44 الذين قاموا بتسجيل الدخول من المنزل، والذين يشاركون في الاجتماع عبر بثٍّ فيديو مباشر أيضًا. حيث يقوم الوالدان بتسجيل الدخول «افتراضيًّا» ويذكران اسمَهما وفصل طفلهما، وتقديم تحية بسيطة.

يبدأ رئيس الاجتماع المنزلي المدرسي الاجتماع بأن يطلب من المدير تسليم التقرير الشهري، والذي يتضمَّن تحديثاتٍ وأفكارًا جديدة، وإعلانات مهمة أخرى؛ لإشراك العائلات الموجودة في قاعة الاجتماع أو التي تحضره من المنزل عبر بث الفيديو المباشر. يستمر الاجتماع طوال الستين (60) دقيقة التالية، ويتضمن محادثات سواء وجهًا لوجه أو افتراضيًّا. والآباء الذين لا يمتلكون سيارات أو ليس لديهم جليسة أطفال أو وسيلة نَقْل جيدة لأي سبب من الأسباب، يشاركون في الاجتماع افتراضيًّا دون الحاجة إلى أن يكونوا في القاعة التي يُعقَد فيها الاجتماع. حيث تلتقي المدرسة بالوالدين «أينما كانوا »، وذلك بفضل القيادة الرقمية لجو مازا Joe Mazza.

- الحصول على المعلومات.
- تطوير رؤية مشتركة.
- التوصُّل إلى القرارات من خلال الإجماع.
- بناء العلاقات.
- تشجيع الناس لتبنِّي التغيير.

يعَدُّ التواصل فنًّا إلى حدٍّ ما ويتطلَّب عملً. ومن أجل النمو في هذا المجال، فمن المهم أن نفهمَ أساسَ التواصل الناجح بغض النظر عن دورك أو جمهورك. وكما ستتعلَّم لاحقًا في ثنايا هذا الفصل، يمكن - بالتأكيد - أن تدعم التكنولوجيا وتُعزِّز قدرةَ القادة على نشر المعلومات والمشاركة بجدية مع أصحاب المصلحة. ومع ذلك، قبل أن نصل إلى هذه النقطة، يتعيَّن علينا جميعًا أن نتذكَّر العناصرَ المهمة التي يفهمها جميع المتصلين العظماء.

فالقادة يتواصلون بفعالية ويستمعون باهتمام، وييسِّرون الحوار (استمع، استجب، أضف الأفكار)، ويطرحون الأسئلةَ، ويصلون إلى النقطة بوضوح وبإيجاز، ويخلقون بيئةً مفتوحةً للنقاش، ويُوظِّفون نهجًا

متعدد الأوجه. كما يُركِّز أفضل المتصلين على الحضور والاتساق والمشاركة؛ للحصول على الأشخاص المناسبين والمعلومات المناسبة في الوقت المناسب.

وقد أخذ جو مازا Joe Mazza، المدير السابق لمدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School، زمام المبادرة في هذا المجال، وهو حاليًّا على رأس مدرسة الجسور السبعة المتوسطة Seven Bridges Middle School في تشاباكوا Chappaqua بنيويورك New York، ولقد استفادت مدرسته من جهوده في هذا المجال. ومثل طلابنا، يتطوَّر الآباء في هذا العصر مع الأدوات التي يستخدمونها أيضًا كل يوم كأمهات وآباء. فالتكنولوجيا وُجِدت لتبقى، على الرغم من أن الأدوات والطرق المحدَّدة للمشاركة سوف تستمر في التطوُّر. وقد حدَّد الآباءُ وكذلك المعلمون أن التواصل بين المدرسة والآباء يعَدُّ عاملً حاسمًا لتعزيز نجاح الأطفال في المدرسة (Buchanan & Clark, 2017). وعلى هذا النحو، فإن وظيفتنا هي مواكبة الزيادة الفلكية في استخدام التكنولوجيا من قِبل أصحاب المصلحة لدينا.

ويرتجف العديد من قادة المدارس عندما يسمعون الكلمات (تويتر Twitter، الفيس بوك Facebook، سناب شات Snapchat)، وعلى الفور تتبادر إلى الذهن رؤى التنشئة الاجتماعية المفرطة، والتنمُّر عبر الإنترنت وتبادل الرسائل الجنسية، والوقت الضائع، والمحادثات التي لا معنى لها التي في شكل تحديثات. وهل هذا هو ما يحدث في الحقيقة؟ بالطبع، هذا صحيح؛ لكن هذا لا يعني أنه ينبغي على القادة إغلاق الباب أمام الفرصة التي توفِّرها وسائل التواصل الاجتماعي لإشراك مجموعة من أصحاب المصلحة، وفي الوقت ذاته بناء علاقات قوية خلال العملية. فهناك العديدُ من الطرق التي يمكن للمدارس والقادة من خلالها تسخير قوة هذه الموارد المجانية؛ لتحسين الاتصالات وفي النهاية تعزيز فعاليتها وكفاءتها بشكل عام. لقد جعلت التحوُّلاتُ المجتمعيةُ الأشكالَ التقليديةَ من الاتصال (مثل: البريد العادي، والنشرات الإخبارية، وتحديثات مواقع الويب، وحتى البريد الإلكتروني) أقلَّ ملاءمةً، حيث لم يعُد العديدُ من أصحاب المصلحة يعتمدون على مثل هذه الوسائط من الاتصالات أو يُقدِّرونها. ولا يزال بعض الآباء والأوصياء يعتمدون على هذه الوسائط؛ لذلك لا يقول أحدٌ إنه ينبغي لكَ التخلُّص منها إذا كنتَ لا تزال تجدُ قيمةً في استخدامها. تُجبرنا القيادةُ الرقمية على الذهاب إلى أصحاب المصلحة أينما كانوا؛ إذ إنهم أصبحوا معتادين ومعتمدين على الوصول طوال اليوم وعلى مدار الأسبوع (24/7) إلى المعلومات ومشاركتها. وهذا يتطلب بناءً هجينًا لتقنيات الاتصال، والذي يمزج الطرق التقليدية المذكورة أعلاه، مع الاستخدام المنتظم لأدوات الوسائط الاجتماعية؛ وذلك لإنشاء نظام ديناميكي ثنائي الاتجاه، والذي بدوره يزيد من المشاركة مع جميع أصحاب المصلحة.

لا وقت أفضل من الآن:

تُوفِّر وسائل التواصل الاجتماعي كنزًا من الموارد التي يمكن للقادة دمجها في خطة اتصالاتهم. ينشط المليارات من الأشخاص على منصات تويتر Twitter، والفيس بوك‎،Facebook وإنستقرام Instagram، واليوتيوب YouTube. وتعَدُّ منصات لينكد إن LinkedIn، سناب شات Snapchat، والمدونات Blogs

أدواتٍ شائعةً جدًّا، تُستخدَم اليومَ لأغراض شخصية وأسباب مهنية أيضًا. لقد تعلَّم القادة الرقميون أن أسهل طريقة لعرض وسائل التواصل الاجتماعي للعائلات وأعضاء المجتمع الآخرين هو ربط حساباتهم، بحيث يتم بشكل تلقائي تضمين كل تغريدة يتم إرسالها من المدرسة في الصفحة الرئيسية للمدرسة على الويب.

منذ عدة سنوات خلت، وبصفتي مدير مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School في نيو جيرسي New Jersey، قمتُ بتغيير بسيط؛ ولكنَّه في نهاية المطاف قام بتحويل أسلوبي في القيادة وغيَّر مدرستي. لقد تحوَّلتُ من استخدام الأشكال التقليدية للاتصال مع العائلات وأفراد المجتمع (النشرات الإخبارية والبريد الإلكتروني) إلى استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وبضغطة زر على الفأرة في الحاسب الآلي، هيَّأتُ حسابي على تويتر Twitter، وغيَّرت مسار قيادتي التعليمية.

وكانت منصة تويتر Twitter خطوتي الأولى في استراتيجية التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتي توسَّعت لتشملَ مجموعةً من الأدوات والسُّبل. وما جعَل هذه الأدوات مختلفةً عن الأدوات الأخرى التي استخدمتُها من قبلُ هي قوتها للوصول في جميع الاتجاهات. كان بإمكاني مشاركة الأفكار والمعلومات مع الطلاب، وعائلات الطلاب، وأعضاء المجتمع، والعالم الأكبر؛ وأن أدعوَ الجميعَ إلى مشاركة ردودهم سواء فيما يتعلق بإلغاء اليوم الدراسي أو التغريد حول مشروعات الطلاب الكبرى من خلال ضغطات بسيطة على لوحة المفاتيح.

يتضمَّن هذا التحوُّل أكثرَ من أداة جديدة. وقد أجرينا أنا وزملائي تغييراتٍ تربويةً وفلسفيةً، والتي كان لها تأثير عميق على طلاب مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford وعلى مجتمعنا كذلك. وكل تحوُّل من هذه التحولات كان قويًّا بالنسبة لي شخصيًّا. عندما شاهدني الطلابُ أنا وزملائي نتعلَّم أشياءَ جديدةً، ونتواصل عبر مناطق جغرافية مختلفة، ونجازف؛ فإن هذا مثَّل لهم نموذجًا قويًّا. وكما استفدتُ من وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز تأثير مدرستنا على عملية التعلُّم وكذلك صورتنا أمام الآخرين، اكتشفتُ المبادئَ الأساسية للتواصل الفعَّال من خلال الأدوات الرقمية، مثل: الشفافية، والمرونة، وسهولة الوصول (Sheninger, 2015a)

تكمن قوة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في القدرة على إشراك أصحاب المصلحة في اتصالات ثنائية الاتجاه. سمحت لي الأدوات بمشاركة المعلومات حول مدرسة نيو ميلفورد New Milford بشكل أكثر تكرارًا ودقةً، وتقديم التحديثات في الوقت الحقيقي؛ وهو ما ساعَد على إشراك أصحاب المصلحة بصورة أكبر من استخدام الأساليب التقليدية. بدأ المعلمون وأولياء الأمور وحتى الغرباء في المساهمة بأفكار حول عمل مدرسة نيو ميلفورد New Milford. وتطلَّب هذا التحوُّل مني الالتزامَ بمستوى جديد من الشفافية والانفتاح. يعني هذا في بعض الأحيان تقاسُمَ التحديات وكذلك النجاحات، وأن أقبلَ ردود الفعل من أي شخص. وكان أحد الجوانب المهمة في نهجنا إشراك الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين وأعضاء المجتمع لتشكيل الأدوات والعمليات التي قد نستخدمها للتواصل. يتطلَّب هذا قدرًا كبيرًا من المرونة، إذ قُمنا بدعوة العديد من أصحاب المصلحة للمشاركة في عملية قيادتنا وصُنع القرار. فالوصول الطبيعي لوسائل التواصل الاجتماعي بفضل

تكنولوجيا الهاتف المحمول يجعل من السهولة بمكان الحصول على معلومات دقيقة وإيجابية بغض النظر عن بُعدي الزمان والمكان.

يعَدُّ استخدام أدوات وسائل التواصل الاجتماعي التي تكمل بعضُها البعضَ أمرًا بالغَ الأهمية، ولكن للوصول إلى هذه النقطة؛ فمن المهم أن نفهم أدوات وسائل التواصل الاجتماعي الرئيسية المتاحة لقادة المدارس، وكيف يمكن استخدامها لتحسين عملية التواصل. وينبغي أن نعرف دائمًا أنه مع مرور الوقت ستتغير الأدوات، وهذا هو سبب الأهمية البالغة للتركيز دائمًا على أهداف التواصل الخاصة بك أولً وقبل كل شيء. ولا تنس أبدًا أن أهمَّ سمة من سمات التواصل هي العنصر الإنساني.

تويتر :Twitter

يعَدُّ تويتر Twitter منصةَ تدوين مصغَّرة تُتيح للمستخدمين إرسال رسائل مجانية تُسمَّى تغريدة tweets، وذلك في (280)حرفًا أو أقل. يمكن أن تكون التغريدات نصيةً أو صورًا أو روابطَ إلكترونيةً أو مقاطعَ فيديو، أو مزيجًا من ذلك؛ مما يجعلها ديناميكيةً كأداة من أدوات التواصل. يسمح قصر وإيجاز التغريدات للقادة بتوصيل المعلومات في الوقت الحقيقي، وهذا ليس مؤثرًا فقط؛ ولكنَّه يُوفِّر الوقتَ الثمنَ أيضًا. إنَّ محدوديةَ الأحرف وقُدرة الأشخاص على استلام التغريدات كرسائل نصية قصيرة SMS، يجعَل منه أداةً قويةً للتواصل. فبدلً من إنفاق الأموال على أنظمة باهظة الثمن لتوصيل المعلومات، يمكن للقادة الرقميين استخدام تويتر Twitter مجانًا. وتتمثَّل إحدى فوائد استخدام تويتر Twitter في أنه يُكنك توصيل المعلومات في أي وقت وإلى أي مكان تريده؛ مما يجعل هذه الأداةَ ملائمةً للغاية.

وحيث إن الآباء مشغولون للغاية هذه الأيام، فغالبًا يكون من الصعب عليهم متابعة كل أحداث أطفالهم. يُوفِّر تويتر Twitter وسيطًا رائعًا للقادة لإرسال رسائل تذكير روتينية بوظائف المدرسة، مثل: الحفلات الموسيقية، والعروض الفنية، والمسابقات الرياضية، والنتائج المدرسية، والمسابقات، وليلة العودة إلى المدرسة. ولا يُبقِي هذا جميعَ أصحاب المصلحة على اطلاع فقط؛ ولكنه يُوفِّر إمكانيةَ الوصول إلى هذه المعلومات أيضًا، من خلال مجموعة متنوعة من الأجهزة المحمولة حيث تفشل وسائل الاتصالات التقليدية في تحقيق هذا المبتغى.

هناك العديدُ من الاجتماعات التي تُعقد في المدارس، وتشمل مجموعةً متنوعةً من أصحاب المصلحة. ويمكن للقادة استخدام تويتر Twitter لإرسال تذكير بهذه الاجتماعات (منظمة / جمعية الآباء والمعلمين، جمعية أنصار الرياضة، إلخ)؛ وتشمل إخطار الحاضرين بقاعة الاجتماع و/ أو تغيير الوقت، توزيع جداول الأعمال مسبقًا، إنشاء ملخص فيديو، وإتاحة محاضر الاجتماعات للجميع حتى لو لم يتمكَّنوا من حضور الاجتماع. وبالطبع، يمكن نَشْر كل هذه المعلومات على الموقع الإلكتروني، لكن من المحتمل أن أصحاب المصلحة لا يترددون على هذه المواقع الإلكترونية كما كانوا يفعلون في الماضي. والعامل الرئيسي هنا مرة

أخرى هو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ليس فقط للحصول على المعلومات بسرعة وسهولة لأصحاب المصلحة؛ ولكن لإعادة توجيههم إلى مصادر أخرى للمعلومات التي تُوفِّر المزيدَ من العمق. وعند نَشْر النجاحات عن مدرستي السابقة، كنتُ شخصيًّا أبحثُ عن تغطية إعلامية مواتية لتضخيم هذا الحدث دائمًا، مثل الدليل الذي حصلنا عليه من أن ممارساتنا الابتكارية حسَّنت من نتائج تعلُّم الطلاب.

كما أن هناك أيضًا الطقس. فالثلوج على وجه الخصوص تدفع المشرفين للجنون. ففي اللحظة التي يتمُّ فيها إغلاق المدارس بسبب الطقس أو أي مشاكل أخرى، يرغب أصحاب المصلحة في معرفة ذلك. تتطلب القيادة الرقمية من القادة أن يتوقعوا المواضع التي قد تفشل فيها أنظمة الإشعارات الحالية، وهل لديهم خُطط أو استراتيجيات بديلة. وخلال العاصفة ساندي Sandy، كانت مدرسة ميلفورد الثانوية،New Milford High School وبلدة نيو ميلفورد New Milford بدون كهرباء لأيام. ونتج عن ذلك عدم تلقِّي العديد من الآباء والموظفين الرسالة المرسَلة من خلال نظام المكالمات الآلية كل ليلة. أصبح تويتر Twitter والفيس بوك Facebook أدوات اتصال لا تُقدَّر بثمن في أعقاب العاصفة، إذ كان يتم إرسال معلومات مثل إغلاق المدرسة والوصول إليها من خلال الأجهزة المحمولة.

وتعَدُّ ألعاب القوى هي محور العديد من المدارس، ويكاد يكون من المستحيل حضور كل الفعاليات بسبب عدد الفِرَق ومستويات المنافسة. ومن خلال تويتر Twitter، يمكن لقادة المدارس إبقاء معجبي الرياضات المتعطشين إلى المعلومات في المجتمع على اطلاع بهذه المعلومات؛ وذلك إما من خلال حساب المدرسة، أو حساب منفصل خاص بقسم الرياضة. وفعلت هذا بالضبط مدرسة ميلفورد الثانوية ؛New Milford High School وذلك لأن الرياضة عنصرٌ حيويٌّ من ثقافة المدرسة (المورد عبر الإنترنت 8 -1).

ينبغي الاحتفال بنجاح طلابنا في كل فرصة. يُسهِّل موقع تويتر Twitter على قادة المدارس التقاطَ الصور، ومشاركة إنجازات الطلاب ونجاحاتهم وقت حدوثها بطريقة يمكن الوصول إليها من قِبل أصحاب المصلحة بغض النظر عن مكان وجودهم. فالتغريدات التي تحتفل وتُثني على العمل الذي قام به الطلاب، ربما تكون أكثر أنواع الاتصالات تأثيرًا اليوم. يمكن أن تكون هذه الرسائل أوصافًا، أو صورًا، أو روابط إلى بيانات صحفية، أو حتى مقاطع الفيديو التي تلتقط اللحظة. فكِّر في تأثير نَشْر الصور من المعرض الفني والفيديو (مباشر أو أرشيفي) أو من الحفلة الموسيقية الشتوية، والنتائج الرياضية في الوقت الفعلي، أو التحديثات على مَن يحضر معرضَ الكلية في المبنى الخاص بك.

يعَدُّ المعلمون هم العمود الفقري لمدارسنا؛ وللأسف، لا يتم مشاركة عملهم الإبداعي والاحتفاء بهم بقدر ما ينبغي. يسمح تويتر Twitter لقادة المدارس بإنشاء المزيد من الثقافة الشفَّافة من خلال التغريد عن

الدروس والأفكار وأنشطة التعلُّم المبتكرة، والتي يتم ملاحظتها خلال جولات الفصل الدراسي والملاحظات الرسمية أو النزهة اليومية في المبنى.

في هذا الوقت وفي هذا العصر، يتمُّ التركيز بشكل أكبر على أمن المدرسة ونَقْل المعلومات للوالدين خلال أوقات الأزمات. ينبغي أن يكون قادة المدرسة دائمًا في الطليعة، وأن يتوقعوا كيف يمكنهم نَشْر المعلومات الثمينة، إذا كانت وسائل التواصل التقليدية (أجهزة الراديو، البريد الإلكتروني، نظام الإعلانات بمكبرات الصوت (Public Address System (PA، [106] الهواتف الأرضية، إلخ) غيرَ متوفرة أو غير صالحة للعمل. ويحلُّ تويتر Twitter، إضافةً إلى مجموعة من الأدوات الأخرى والتطبيقات على الأجهزة المحمولة هذه المشكلةَ المحتملةَ، ويمكن كذلك أن يُستخدَم لإبقاء جميع أصحاب المصلحة على اطلاع أثناء حالات الطوارئ وبعدها.

لا يقتصر التواصل الفعَّال على صناعة الأخبار فقط، ولكن التأكد من معرفة جميع أصحاب المصلحة بهذه الأخبار. يمكن استخدامُ تويتر Twitter لإرسال روابط لمعلومات أكثر تفصيلً حول المدرسة والسياسات المعتمدة مؤخرًا فيها، وفرص المنح الدراسية والاستفتاءات ومشاريع البناء، سواءً كان ذلك في شكل النشرة المدرسية أو المقالات التي تظهر في وسائل الإعلام الرئيسية. وجعَلت وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة الأمرَ أسهلَ من أي وقت مضى للقادة؛ لجَمْع ورعاية الموارد للآباء والمعلمين والطلاب. فدمج استخدام تويتر Twitter لإبلاغ أصحاب المصلحة بمصادر الإنترنت المتاحة التي يمكن أن تُوسِّع نطاقَ التعلُّم إلى ما بعد اليوم الدراسي يبني الدعمَ والتقديرَ للعمل الذي يقوم به المعلمون.

وأثناء وجودي شخصيًّا في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية،New Milford High School أنشأتُ حسابًا رسميًّا على تويتر Twitter (المورد عبر الإنترنت 8-2) لإرسال المعلومات الواردة أعلاه. ولقد وضعتُ ورقةَ تعليمات بسيطة، وقمتُ بنشرها سنويًّا لجميع الآباء؛ لأنه على الرغم من معرفة الكثير من الناس بماهية تويتر Twitter، إلا أنهم قد لا يعرفون كيف يمكن استخدامه في مجال الاتصالات المهنية. أوضحت هذه الورقة للآباء كيفيةَ التسجيل، وكيفية تنشيط التحديثات على هواتفهم المحمولة، وما أنواع المعلومات التي سيتم إرسالها. للبدء في استخدام تويتر Twitter كأداة تواصل مدرسية ومهنية، اتبع الخطوات البسيطة التالية:

1 - قُم بإنشاء حساب مجاني في تويتر على الرابط twitter.com، وللحصول على نصائح حول الإعداد والمساعدة، يمكنك الذهاب إلى support.twitter.com

2 - قُم باختيار اسم مستخدم يعكس استخدام الأداة لعمليات التواصل المدرسية.

3 - عند إنشاء حسابك، تأكَّد من تضمين معلومات شخصية بشكل موجز، رابط المدرسة، أو الموقع الإلكتروني المهني، والصورة الرمزية (أي صورة لك أو للمدرسة).

4 - أضفْ خلفيةً تُظهر الاعتزازَ بالمدرسة، مثل الصور للمبنى أو التميمة[107] الخاصة بك أو ألوان مدرستك.

5 - أخطِرْ أصحابَ المصلحة الرئيسيين بحساب تويتر Twitter، وكيفية استخدامه للتواصل.

توفر الموارد عبر الإنترنت 8-3 (تويتر Twitter للاتصالات المدرسية والمشاركة) نموذجًا يمكنك استخدامه لإخبار الوالدين بكيفية التسجيل في تويتر .Twitter

الفيس بوك :Facebook

كما تعلَّمت منذ عدة سنوات بصفتي مديرًا، يَستخدم كثيرٌ من الناس أداةَ وسائل التواصل الاجتماعي الفيس بوك Facebook أكثرَ من تويتر Twitter. يتواجد المليارات من الأشخاص في أرجاء العالم على موقع التواصل الاجتماعي هذا؛ بما في ذلك الطلاب، وأولياء الأمور، والأجداد، وأعضاء المجتمع، والشركات المحلية. وأجبرتني الأعداد الهائلة وحدَها على إنشاء صفحة على الفيس بوك Facebook لمدرسة ميلفورد الثانوية New Milford High School. وأصبحت أداة التواصل هذه محورًا لكل ما فعلناه في مدرستنا. وتطوَّرت هذه الأداةُ إلى مصدر اعتزاز للمدرسة والتواصل مع الخريجين كوسيلة تواصل ثنائي الاتجاه. أدركت المدارس والقادة الذين قدَّموا الفيس بوك Facebook باعتباره أداةَ تواصل أن أصحابَ المصلحة لم يعودوا يزورن مواقعَ الويب الثابتة والمملة التي تعتمد على جهود اتصال أحادي الاتجاه. فالقيادة الرقمية تدفعها الرغبة في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة أينما كانوا، حتى لو لم تكن ملائمةً في البداية . كما أنها تتعلق بتوقُّع مخاطر وجود صفحة فيس بوك Facebook مفتوحة لجهود الاتصال ثنائي الاتجاه أيضًا، ومعرفة كيفية التعامل مع مختلف القضايا عند ظهورها.

تقوم جميع مجموعات أصحاب المصلحة بالتعليق والإعجاب بشكل روتيني على المعلومات والتحديثات التي يتمُّ نشرها باستخدام أداة التواصل الاجتماعي هذه. والمعلومات المنشورة على تويتر Twitter تمَّ نشرها على صفحة الفيس بوك Facebook على موقع مدرسة ميلفورد الثانوية New Milford High School. تكمن القوةُ المطلقة للفيس بوك Facebook كأداة تواصل في قدرته على تعزيز مشاركة المجتمع من خلال التواصل ثنائي الاتجاه. من المهم للقادة في العالم الرقمي فَهْم القيمة والمميزات وراء السماح بهذه المشاركة أو التفاعل. وعند استخدام صفحة المدرسة على الفيس بوك Facebook كأداة لتوصيل المعلومات فقط، مع عدم السماح بالتعليقات والإعجابات؛ فهي لا تختلف إذًا عن الموقع الإلكتروني الخاص بالمدرسة. وهذا عمومًا شكلٌ من أشكال وسائل التواصل الاجتماعي. لا تنسَ ذلك.

إنَّ بدءَ استخدام الفيس بوك Facebook كأداة تواصل أمرٌ سهلٌ نسبيًّا، ولكن يجب أن يكون لديك حسابٌ شخصي من أجل إنشاء صفحة لمدرستك أو مؤسستك. وعلى الرغم من الحاجة إلى الحساب، لا أحدَ يستطيعُ الوصولَ إلى أيٍّ من معلوماتك على أي صفحة يتم إنشاؤها. لبدء عملية إنشاء صفحة على الفيس بوك Facebook لمدرستك، قُمْ بزيارة الرابط www.facebook.com/pages/creation، ثم اتبع هذه الخطوات البسيطة:

1 - حدِّد الشركةَ أو العلامةَ التجاريةَ.

2 - في الصفحة التالية، أضف اسمَ منطقتك التعليمية، أو مدرستك، أو مؤسستك. أسفل ذلك، أضف فئة التعليم. أضف ملفًا شخصيًّا وصورةَ غلاف لمدرستك أو التميمة الخاصة بها. أصبحت صفحتُك الآنَ جاهزةً للنشر.

3 - حدِّد الإعدادات في أعلى اليمين. سترى الآن مجموعةً من الخيارات على اليسار. اختر تحرير الصفحة، وأكمل جزءَ «عن » من خلال تضمين وصف لمدرستك، والموقع الإلكتروني، ورسالة المدرسة، وساعات العمل، وخريطة الموقع، وأي روابط أخرى مهمة، (على سبيل المثال، موجز تويتر Twitter والتقويم الرياضي، وما إلى ذلك).

4 - قُمْ بإنشاء عنوان فريد على صفحة الفيس بوك Facebook.

5 - بمجرد إنشاء الصفحة، انقر فوق تحرير الصفحة في لوحة الإدارة؛ وذلك لإدارة أذونات الصفحة. ومن المهم أن تختار الإعدادات التي تدعم الاتصال ثنائي الاتجاه.

ومع صفحة الفيس بوك Facebook الجديدة كجزء من خطة التواصل، يمكن للقادة البَدء في إشراك أصحاب المصلحة بشكل أكبر. فإضافةً إلى تحديثات الحالة، يمكن للقادة توصيل المعلومات من خلال تحميل الصور ومقاطع الفيديو (المباشرة أو المسجَّلة مسبقًا). يمكن إنشاء الفعاليات بسهولة، والتي بدورها ستُبقي جميعَ أصحابِ المصلحة على اطلاع. وهناك أيضًا القدرةُ على إنشاء أسئلة الاقتراع لزيادة إشراك أصحاب المصلحة الذين يزورون الموقع. ويمكن قياس المشاركة عن طريق تحديد عدد «الإعجابات» و «مرات الظهور» في تحديثات الحالة الفردية على جدار الصفحة. وتشير «الانطباعات » إلى عدد المرات التي تمَّ فيها عرض منشور معين ضمن موجز الأخبار. يمكن للقادة أن يروا بسهولة تأثيرَ التواصل من خلال صفحة الفيس بوك Facebook مع ميزات تحليلية متكاملة على صفحة الإدارة. فعند النقر فوق ملف الرسم البياني «الإحصاءات »، يظهر رسم بياني أكثر تفصيلاً بالبيانات التحليلية لكل يوم ولكل منشور.

يتيح استخدام الفيس بوك Facebook وتويتر Twitter معًا للقادة تقديم معلومات إيجابية إلى أصحاب المصلحة. وكما اعتمد القادة في السابق على وسائل الإعلام الإخبارية، والبيانات الصحفية المنشورة، والمواقع الإلكترونية، فلديهم الآن القدرة على الحصول على الروابط الإلكترونية لمقالات وسائل الإعلام،

وتحديثات المواقع الإلكترونية، إضافةً إلى الصور والفيديوهات التي تبرز البرامج المدرسية. وبعمل هذا، فهُم يُعزِّزون في نهاية المطاف العلاقات العامة (الفصل التاسع)، ويخلقون حضورًا للعلامة التجارية (الفصل العاشر) لمبناهم المدرسي، والذي ينقل بدوره رسالةَ النجاح، والتنظيم، والابتكار، والإنجاز. يسرد الشكل (1-8) المدارس في المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر، والتي تستخدم كلًّ من تويتر Twitter والفيس بوك Facebook كجزء من خطة تواصلها.

المدرسة	Twitter تويتر	Facebook الفيس بوك
مدرسة نيو ميلفورد الثانوية نيو ميلفورد، نيوجيرسي	twitter.com/NewMilfordHS	/www.facebook.com NewMilfordHS
مدرسة والدويك الثانوية،والدويك، نيوجيرسي	twitter.com/WaldwickWHS	on.fb.me/WyS5rn
مدرسة أراباهو الثانوية سينتينيال، كولورادو	www.facebook.com ahswarriors	twitter.com/ahswarriors
مدرسة كوبيل الثانوية كوبيل، تكساس	twitter.com/CoppellHigh	on.fb.me/YeJsQ8
مدرسة بلاك ريفر لمتوسطة، تشيستر، نيوجيرسي	twitter.com/BlackRiverMS	on.fb.me/14M8ADP
مدرسة هاري ه. هيرندون	twitter.com/herndonheros	on.fb.me/12ij8aX

المتوسطة،رويس سيتي، تكساس		
مدرسة يوتيكا الإعدادية يوتيكا، أوهايو	twitter.com/EJHSBulldogCtry	www.facebook.com/ /fayettecountypublicschoolstn
مدرسة ويلز الابتدائية،سايبرس، تكساس	twitter.com/FISDWells	www.facebook.com/ CFISDWells
مدارس هيرموساهيرموسا، جنوب داكوتا	twitter.com/hermosaschools	www.facebook.com/ HermosaSchools
المنطقة التعليمية لمدارس سايبرس فيربانكس المستقلة، سايبرس، تكساس	twitter.com/CyFairISD	www.facebook.com/ CyFairISD

شكل (8-1): المدارس التي تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للاتصالات

الرواد ونمذجة المسار:

إذا كنت جزءًا من شبكة التعلُّم الشخصية المتنامية Personal Learning Network (PLN) على تويتر Twitter، فلديك وصول فوري إلى أحدث استراتيجيات التواصل التي يستخدمها العديد من القادة الأكثر شهرةً اليوم. بدأت المدارس في الاستجابة لجمهور الآباء الرقميين المتزايدين.

ومع ذلك، فلأسباب مثل القيود السياسية، والخوف، وانعدام الثقة، وضعف البحوث الداعمة، ونقص الموارد؛ تُوفِّر نسبة قليلة من السكان أدوات وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع مختلف العائلات. وبصرف النظر عن صفحة مدرستي الثانوية في نيو ميلفورد New Milford High School على الفيس بوك Facebook وحساباتها على تويتر Twitter، هناك بعض الأمثلة المدرسية الملهمة يمكن وضعها في

الاعتبار، مثل المدرسة الثانوية لأكاديمية القيادة العلمية كريس ليمان Chris Lehmann’s Science Leadership Academy High School(الفيس بوك Faceboo k وتويتر Twitter)، وشيريل فيشر ويلز الابتدائية Cheryl Fisher’s Wells Elementaryالفيس بوك Facebook، تويتر Twitter، إنستغرام Instagram). فكِّر في استضافة التدريبات المستمرة للموظفين والإدارة وأولياء الأمور طوال العام الدراسي لعرض قائمة عروض التواصل التي تُقدِّمها مدرستك. ولا تفترض أن جميع أصحاب المصلحة يعرفون كيفية استخدام الأدوات التي تستخدمها أو أنهم يريدون استخدامها في البداية.

إشراك أصحاب المصلحة باستخدام نَهْج متعدد الأوجه:

ينبغي أن يكون المعلمون خبراء في تقنيات التواصل الفعَّال، خاصةً عندما يتعلق الأمر بالوالدين وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين. فمع تغيُّر الزمن والأدوات، لدينا الآن مجموعة متنوعة من الوسائل لنشر المعلومات بطريقة أكثر كفاءةً وفعاليةً من حيث التكلفة. وهناك أربعة مبادئ أساسية تُحدِّد أساسَ التواصل الفعَّال مع أولياء الأمور، وهي: الشفافية، والصدق، وإمكانية الوصول، والمرونة. وكما سترون، يمكن تطبيق هذه المبادئ الأربعة على الاستراتيجيات المدرجة أدناه.

1 - اجعل بريدَك الإلكتروني e-mail الاحترافي وحسابات تويتر Twitter متاحةً. وبهذه الطريقة، يمكن للوالدين الاتصال بك في الوقت الذي يناسبهما. إذا كنت لم تُنشِئ مثل هذا الحساب لمدرستك، أنصحُك بشدة أن تفعل ذلك. في بداية كل عام دراسي، أرسل دائمًا خطابًا إلى المنزل لجميع الآباء والأمهات يتضمن معلومات مفصَّلة حول تويتر Twitter، وكيفية إنشاء حساب وتهيئة الإعدادات لتلقِّي الرسائل النصية القصيرة SMS. ويسمح هذا التنوُّع للآباء باستلام التحديثات وفقًا لشروطهم الخاصة؛ مما يجعل من تويتر Twitter مختلفًا عن أي أداة تواصل تقليدية قد استخدمتُها شخصيًّا كمدير.

وفيا يتعلق بالشفافية، قد لا يكون هناك تطبيق أكثر فعاليةً من تويتر Twitter. واستجابةً لملاحظات الوالدين، أنشأتُ حسابًا «رسميًّا » للمدرسة على منصة تويتر Twitter، وهو(@NewMilfordHS) تضمَّنت صفحة مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School على تويتر Twitter رابطًا إلى الموقع الإلكتروني الرئيسي للمدرسة، إضافةً إلى ألوان مدرستنا وتميمتها وشعارها. وهذا يُبرز صفحة المدرسة أمام مختلف المشاهدين، وساعَد على ترسيخ حضور العلامة التجارية. وتضمَّنت المعلومات التي تمَّ التغريد بها من هذا الحساب في الوقت الحقيقي: النتائج الرياضية، والجداول الخاصة، وأخبار المدرسة، وإنجازات الطلاب، وإنجازات الموظفين، والطقس في الحرم المدرسي، ومعلومات عن حالات الطوارئ.

2 - قُم بإنشاء الموقع الإلكتروني الخاص بك؛ واذكر معلوماتِ الاتصال، والوقتَ المتاحَ لديك للقاء أولياء الأمور أو التحدُّث معهم، وساعات المساعدة الإضافية، ومهام الطلاب، والتغطية الصحفية، وما إلى ذلك. وهذه طريقةٌ رائعةٌ لتنقلَ إلى أولياء الأمور فلسفتَك في التعليم والإنجازاتِ المهنيةَ والرؤيةَ لمساعدة

المتعلمين على النجاح أيضًا. يمكن مشاهدة الموقع الإلكتروني الخاص بي على الرابط: ericsheninger.com.

3 - نظِّم ورشَ عمل تدريبية لأولياء الأمور. فالكثير منهم يستخدمون أدوات وسائل التواصل الاجتماعي على المستوى الشخصي، لكن التدريبات العملية تُوفِّر لهم نظرةً مفصَّلةً على كلٍّ مِن سبب وكيفية استخدامها للتواصل بشكل أفضل مع أصحاب المصلحة.

4 - تواصَل مع المنزل بشأن كلٍّ من القضايا الإيجابية والسلبية. فالجَمْع بين هذه الطريقة التقليدية للتواصل مع وسائل التواصل الاجتماعي سيؤدي إلى بناء علاقات قوية والحفاظ عليها. ينبغي ألا ينسى القادةُ أبدًا مدى قوة هذا النوع من التواصل حتى في العصر الرقمي.

5 - شارِك أكبرَ عدد ممكن من إنجازات الطلاب والمعلمين وقصص النجاح. يرغب الآباء ويحتاجون إلى سماع الأشياء العظيمة التي تحدث في المباني والفصول الدراسية. فإذا لم تروِ قصتَكَ، فسوف يرويها شخصٌ آخر. ضَعْ في اعتبارك كتابةَ تقرير شهري أو مشاركة مدونة تلتقط مثلَ هذه اللحظات. لقد أنشأتُ تقريرَ المدير في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School، والذي تمَّ إرساله إلى أولياء الأمور باستخدام

الموقع الإلكتروني لمدرستنا على الويب، إضافةً إلى تويتر Twitter والفيس بوك Facebook، وعدد كبير من حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى، فضلًا عن إرسال الإشعارات الأخرى من خلال تطبيق الجوال الخاص بالمدرسة. يُوضِّح المورد عبر الإنترنت (8-5) عينةً من ذلك التقرير. ولقد كانت الفرضيةُ بسيطةً. أرسلُ قالبًا فارغًا إلى فريق العمل الخاص بي مرةً واحدةً في الشهر، وأطلبُ منهم مشاركةَ جميع ملفات الأعمال الرائعة التي قاموا بها مع المتعلمين وكذلك على المستوى المهني. وكلُّ ما فعلته بعد ذلك هو تنسيق ما أرسلوه لي، وإنشاء ملف بي دي إف PDF ووَضْعه على الموقع الإلكتروني، ثم أستخدمُ هذا الرابطَ الإلكترونيَّ للمشاركة عبر الإنترنت باستخدام ثماني أدوات مختلفة. يُوفِّر المورد عبر الإنترنت (8-5) «قالب تقرير المدير» نموذجًا فارغًا.

6 - قُمْ بإعداد رقم هاتف منفصل للآباء الذين يستخدمون جوجل فويس Google Voice. تعَدُّ جوجل فويس Google Voice خدمةً هاتفيةً مجانيةً تستند على الويب، يستطيع القادة من خلالها إعداد رقم هاتف للآباء وأصحاب المصلحة الآخرين للتواصل عبره وتَرْك الرسائل المختلفة. وهذا الرقم منفصل تمامًا عن أرقام الهواتف الشخصية و/ أو أرقام الهواتف المدرسية، ولا «يرنُّ» مطلقًا. وعند استلام رسالة هاتفية عبره، سيرسل للقائد رسالةَ بريد إلكتروني تحتوي على نسخة نصية للمتابعة.

7 - قُمْ بإتاحة الموارد للآباء باستخدام الإشارات المرجعية الاجتماعية Social Bookmarking أو خدمة تنظيم مثل دييجو Diigo أو بنترست Pinterest. وبمجرد تنسيقها، يمكن تصنيفها مع وصف يمكن إيصاله إلى أولياء الأمور باستخدام تويتر Twitter أو الفيس بوك Facebook أو البريد الإلكتروني e-mail . كما يمكن للقادة إنشاء موارد منفصلة للطلاب والموظفين.

8 - قُمْ دائمًا بإعادة استرجاع مكالمات الوالدين الهاتفية ورسائل البريد الإلكتروني في الوقت المناسب. ومن المهم الردُّ على التغريدات والتعليقات على الفيس بوك Facebook أيضًا؛ لتعزيز أوجه الاتصالات ثنائية الاتجاه مع زيادة مشاركة أصحاب المصلحة.

9 - ادعُ أولياءَ الأمور إلى الفصول الدراسية والمدارس. إذا لم يتمكَّن الوالدان من الحضور جسديًّا، يمكن للقادة الآن إعداد بث فيديو مباشر عبر الإنترنت باستخدام مجموعة من الأدوات المجانية، مثل: بيريسكوب Periscope، والفيس بوك المباشر،Facebook live ويوستريم Ustream، أو جوجل هانق آوتس .Google Hangouts

10 - قُمْ بإنشاء صفحة مدرسية على الفيس بوك Facebook للإعلان عن الفعاليات، وتقديم معلومات مدرسية حديثة. وكما ذُكر سابقًا في ثنايا هذا الفصل، أصبحت صفحة مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School على الفيس بوك Facebook مركز المعلومات لدينا، والتي يعتمد عليها الآباء بشكل كبير.

11 - قُمْ بتأسيس سياسة إحالة إيجابية واضحة، واجعل الوالدين على اطلاع عندما يتم التعرف على طفلهم. ويمكن القيام بذلك تقليديًّا بمكالمة هاتفية أو بريد إلكتروني، ولكن يمكن إجراؤه علنًا باستخدام أدوات وسائط الشبكات الاجتماعية مثل تويتر Twitter أو الفيس بوك Facebook أيضًا.

12 - ابدأ المدونةَ، دَع الآباءَ يعرفون ذلك، وشجّعهم على التعليق على مشاركاتك. وتعَدُّ المدونات أدوات تواصل رائعة، حيث يمكن للوالدين معرفة لمحة عن حياتك التعليمية، ويصبحون أكثر درايةً بثقافة مدرستك.

13 - قُمْ بإنشاء وسم (#) وأضفه إلى جميع رسائل وسائل التواصل الاجتماعي التي ترتبط بمدرستك أو منطقتك التعليمية أو مؤسستك. حيث تُصنِّف الوسومات الرسائل على مواقع التواصل الاجتماعي الرئيسية (تويتر Twitter، الفيس بوك Facebook، لينكد إن LinkedIn، إنستقرام Instagram)، وذلك بطريقة تُسهِّل على المستخدمين الآخرين إيجاد ومتابعة التحديثات أو المحادثات حول موضوع معين أو فكرة أخرى. فالعنصر الرئيسي هنا هو إنشاء وسم فريد للتواصل. فعلى سبيل المثال، استخدمت مدرسة ويلز الابتدائية Wells Elementary in في سايبرس Cypress، في تكساس Texas هذا الوسم ExploreWells#،

وأضافته على جميع رسائلها على وسائل التواصل الاجتماعي. فإذا قُمتَ بالنقر فوق علامة الوسم السابقة، فسيتم تحميل صفحة إلكترونية منفصلة تَعرض المحادثة المختارة لأي شخص.

14 - ابحَث عن وسائل أخرى متاحة للوصول إلى أصحاب المصلحة. ففي مسعاي إلى خلق بيئة خالية من الورق في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High، اكتشفتُ شخصيًّا زيب سلب ZippSlip(المورد عبر الإنترنت 8-6) يتيح زيب سلب ZippSlip للمدارس وأولياء الأمور معالجةَ النماذج الورقية بالكامل عبر الإنترنت من أي هاتف ذكي أو جهاز لوحي أو الحاسوب. ويتمُّ تتبُّع جميع النتائج وعرضها بواسطة التطبيق القائم على السحابة. وهو متوافق بنسبة 100 ٪ مع قانون إخضاع التأمين الصحي لقابلية النقل والمحاسبة Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA)، وقانون الخصوصية وحقوق الأسرة التعليمية (Family Educational Rights and Privacy Act FERPA)، لضمان الخصوصية. لا يوجد تدريب، ومن الناحية الافتراضية ليس هناك حاجةٌ إلى دعم تكنولوجيا المعلومات. يمكن للقادة الاستفادة من هذه القناة المزدوجة الآمنة بشكل كامل للتفاعلات الغنية بالوسائط مع أولياء الأمور والمجتمع. لا يسمح هذا الحلُّ للوالدين بالتوقيع على جميع الاستمارات المدرسية وإرسالها إلكترونيًّا فقط؛ لكنه أتاح لي بوابةً أخرى لإرسال رسائل البريد الإلكتروني والفيديو إليهما أيضًا.

إذا كنَّا سننجح كمدرسة، فعلينا الحصول على العديد من المجموعات المتنوعة من أصحاب المصلحة (أولياء الأمور، والطلاب، وقادة المجتمع، والشركات) لتبنِّي مجموعة من المعتقدات الأساسية. وهذا يعني أنَّ القادة الرقميين بحاجة إلى استمرار محاولة صياغة رسائل لها صدى، وإيصال هذه الرسائل بطُرق من المحتمل أن يتمَّ سماعها. ومن نواحٍ عديدة، فالتواصل هو أهمُّ شيء نقوم به كلَّ يوم.

إضافة «e» إلى الفيس FACE:

أُجريت بحوثٌ كثيرة حول مشاركة الأسرة والمجتمع على الفيس (FACE) لعدة عقود. حيث نشر باحثون (مثل: د. جويس إبستين Dr. Joyce Epstein، د. آن هندرسون Dr. Anne Henderson، د. كارين ماب Dr. Karen Mapp) الكثيرَ من الأبحاث حول أهمية الاجتماع مع الوالدين في المكان الذي يتواجدان فيه، وذلك فيما يتعلق بأهمية بناء شراكات منزلية/مدرسية. وصاغ جو مازا Joe Mazza مصطلحَ إي فيس eFACE، أو المشاركة الإلكترونية للأسرة والمجتمع .electronic Family and Community Engagement حيث يتم استخدام أدوات تقنية لربط المنزل والمدرسة؛ وذلك بإنشاء الشراكات والحفاظ عليها. ووفقًا لإبستين (Epstein (2011، تتطلَّب الشراكات الحقيقية بين المدرسة/المنزل التواصلَ لكي تتضمَّن الكثيرَ من الخيارات ثنائية الاتجاه، وليس مجرد المشاركة في اتجاه واحد. فاستخدام التكنولوجيا لدعم خطة إي فيس eFACE الشاملة تفتح أبوابًا جديدة، وذلك من خلال توفير الوصول إلى المحادثات التي تحدث بالفعل في الفضاءات الافتراضية، مثل: الفيس بوك Facebook، وتويتر Twitter، واللينكد إن LinkedIn، وإنستقرام Instagram، واليوتيوب YouTube، والمدونات Blogs، والسناب شات .Snapchat

يصرُّ جو Joe على أن التكنولوجيا لا يمكن أن تكون الحلَّ السحريَّ للشراكات بين المنزل/ المدرسة، لكنها يمكن بالتأكيد أن تُكمل كافة الجهود بشكل عام. وفي هذا العالم الذي أصبح رقميًّا على نحو متزايد،

يصبح من الأهمية بمكان أَخْذ الوقت الإضافي اللازم للحفاظ على التواصل وجهًا لوجه مع التواصل البصري، والاحترام، ولغة الجسد، والنبرة، والتعاطف؛ وذلك لبناء العلاقات المثالية بين مختلف الأطراف كلما أمكن ذلك. ينبغي أن يستمرَّ التواصل ثنائي الاتجاه وجهًا لوجه ليكونَ أساسَ جهود الاتصالات لدينا. ويعَدُّ تنامي هذه الجهود وضبطها أمرًا حيويًّا. وقد تأتي ردود الفعل أو لا تأتي أثناء استخدام التقنية؛ ومع ذلك، فإن عدم تقديم هذه الأدوات كوسيلة للتواصل ثنائي الاتجاه قد يُقيِّد هؤلاء الآباءَ الذين يشعرون بالراحة بالفعل مع هذه الأدوات. وبقدر ما يحتاج الطلاب منَّا أن نتميز في الفصل الدراسي، يحتاج الآباء منَّا أن نتميز في احتياجاتهم أيضًا. ينبغي أن يقرأ الآباء كتاب «ما وراء بيع الخبز »,(Henderson, Mapp, Johnson, & Davies (Beyond the Bake Sale (2007، مع إعطاء اهتمام خاص للمعتقدات الأساسية الأربعة للشراكة مع المدارس. ومهما كانت الاتصالات التي تختارها (الفيس / FACE أو إي فيس eFACE)، فلا ينبغي أن تتغير معتقداتك الأساسية، وينبغي أن تظلَّ الاتصالات وجهًا لوجه أساس جهودك.

إي فيس eFACE عروض المشاركة الإلكترونية للأسرة والمجتمع:

من المهمِّ ملاحظة أن التكنولوجيا لا يمكن أن تحلَّ محلَّ الاتصالات وجهًا لوجه، ولن تُوفِّر ما يُوفِّره لنا التواصلُ البصري والنبرة والتعاطف والاحترام المتبادل عند التحدُّث مع شخص ما وجهًا لوجه كبشر. وقد أتاحت أدوات مؤتمرات الفيديو (مثل: سكايب Skype، والفيس تايم Facetime) فرصًا لمثل هذه المناقشات، وذلك عندما لا تكون الاجتماعات الجسدية ممكنةً؛ ومع ذلك، وجد جو Joe أنه في حين أن التكنولوجيا يمكن أن تُكمل جهودَنا فيما يتعلق بالمشاركة الإلكترونية للأسرة والمجتمع FACE، إلا أنها لا يمكن أن تحلَّ محلَّها.

ومن خلال استطلاعات التكنولوجيا التي استغرقت دقيقتين، وجد جومازا Joe Mazz أن 93 ٪ من عائلاته كانت إما على الهواتف المحمولة، أو أجهزة الحاسب الآلي الموصولة بالإنترنت كل يوم. ومع وضع هذه البيانات في الاعتبار، قام بصياغة قائمة من الخيارات للتواصل ثنائي الاتجاه. فبالنسبة لأولئك الذين لم يكن لديهم جهاز حاسب آلي ولا يفهمون اللغة الإنجليزية، أرسل إلى منزلهم نسخةً ورقيةً مترجمة مما تمَّ نشره؛ لأنه من الضروري الفهم والالتزام بالمساواة في الوصول لجميع العائلات.

تطوُّر إي فيس eFACE:

استهلَّت مدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School جهودَها لاستخدام إي فيس eFACE من خلال إعداد حساب جماعي على جوجل Google لبثِّ رسائل البريد الإلكتروني إلى أولياء الأمور. وبعد السنوات الست الأولى، حظيت بأكثر من (500) عنوان بريد إلكتروني تمَّ تضمينها في هذه القائمة. وتُستخدَم هذه الأداةُ لربط الوالدين بمصادر مختلفة بدون إرسال ملفات كبيرة لهم، وما إلى ذلك. وبينما كانت هذه خطوة أولى لطيفة لتحديد العناوين الإلكترونية، كانت بمثابة عرض في اتجاه واحد فقط، ولم تُوفِّر الكثيرَ من الفرص في الاتجاهين؛ التواصل ذهابًا وإيابًا.

قُمْ بتسريع للشريط. تطوَّر هذا في النهاية إلى استخدام التكنولوجيا كوسيلة لالتماس المعلومات بشكل مباشر من العائلات، والتي كانت أفضل طريقة للتواصل معهم. وبنى جو Joe شراكة قوية مع رئيس المنزل والمدرسة، وتشاركوا العديدَ من الأدوات المستخدمة لإشراك العائلات، بما في ذلك استخدام جهاز الويكي wiki للمشاركة العائلية. ومن خلال جهاز الاتصال الويكي wiki(وهو ما يعني السريعَ بلغة الهاواويين)، أضاف أولياء الأمور والمعلمون وأرشفوا العديدَ من الموارد والفعاليات للعائلات. وبدلً من إرسال ملفات كبيرة بصيغة بي دي إف PDF أو مستندات وورد Word أو النشرات، تمَّ وَضْع المعلومات في موقع ويكي wiki، وتمَّ إرسال رابط المحتوى إلى الآباء.

وقد اختارت مدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School استخدام ويكي wiki؛ لأنه كان سريعًا، ومن السهل تحديث المحتوى، وكان الويكي wiki بمثابة أداة ثنائية الاتجاه تُشبه إلى حدٍّ كبيرٍ المدونةَ Blog. في الأدوار التي تجعل الموظفين مشغولين، أصبح من المهمِّ بشكل متزايد قضاءُ المزيد من الوقت مع الطلاب والموظفين ناهيك عن تقليل المعاناة الناجمة عن تهيئة الموقع الإلكتروني لإجراء التواصل. ولقد اقترحت ردود الفعل من العائلات أن خيار استخدام ويكي wiki يُوفِّر واجهةً سهلةَ الاستخدام مع قدر كبير من المعلومات للعائلات الجديدة وعائلات المحاربين القُدامى لاستيعابها طوال العام الدراسي. وتمَّ إغلاق العديد من مواقع الويكي wiki على مرِّ السنين، ولكن هناك العديد من البدائل الرائعة المتاحة. ويمكن تحقيق نفس الشيء عن طريق إنشاء واستخدام موقع جوجل Google مجانًا.

كان أحد أهداف مشاركة العائلات في مدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School هو إيجاد طُرق لإشراك المزيد من أولياء الأمور في قيادة جمعية المنزل والمدرسة. وخلال اجتماعاتها الشهرية، حضر من (15) إلى (20) من الآباء للمشاركة في المناقشة. وفي أحد اجتماعات المنزل والمدرسة، تمَّ إجراء حوار حول احتياجهم إلى مضاعفة حضورهم في مثل هذه الاجتماعات، والاستفادة من شريحة عرضية من مجتمع المدرسة، واحترام وصول الآباء المحدود إلى المركبات، وفهم الحاجة إلى خدمات مجالسة الأطفال؛ كل هذا وبدون توافر أموال لدفعها مقابل أي شيء من شأنه أن يجعل هذا يحدث.

في الشهر التالي، جربوا برنامج »Home 2.0 & School«، وبُثَّت من خلاله خلاصة حية صوتية ومرئية للاجتماع. ومن خلال هذا المجهود، قاموا بزيادة مشاركتهم الشهرية إلى أكثر من (50) مشاركًا، كما هو مُوضَّح سابقًا. وبدأت نوادي الطلاب في تقديم العروض في قلب كلٍّ من هذه الاجتماعات التي تمَّ بثُّها، مما أبقى التركيز على الطلاب. ولدى مدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School نسبة كبيرة من الأمهات والآباء العاملين، ويعمل الكثير منهم في وظيفتين أو أكثر. وكانت التعليقات المقدَّمة إلى جو Joe هي أن هذه الطريقة الجديدة للتواصل كانت خيارًا أفضل للآباء المشغولين من حيث قدرتهم الآن على الانضمام من المنزل أو العمل مجانًا. وكان من أفضل أجزاء هذه الاجتماعات أن العديد من المدرسين انضموا إليها

وشاركوا فيها خلال الاجتماعات من منازلهم أيضًا. وتشمل القائمة الكاملة لعروض المشاركة العائلية في مدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School كلًّ مما يلي:

- تويتر Twitter (@KnappElementary): يتمُّ التغريد برسائل الفصول الدراسية اليومية من قِبل الموظفين وأولياء الأمور في مدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School؛ لإلقاء الضوء على التعلُّم الذي يجري.

- الفيس بوك Facebook: يتمُّ تيسيره من جمعية البيت والمدرسة على الرابط الإلكتروني www.facebook.com/knappelementary

- المشاركة العائلية على ويكي .wiki

- المشاركة العائلية لمدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School على التطبيق.

- نظام الإبلاغ عن التنمُّر الإلكتروني eBully reporting system [108]: نظام إلكتروني لتقديم المجاملات ونَشْر المشاعر الطيبة للآخرين eBucket filler [109]، ونظام التطوُّع الإلكتروني . eVolunteer [110]

- برنامج Home & School 2.0: اجتماعات شهرية تُبَثُّ من المدرسة وأماكن تجمُّع المجتمع المحلي الأخرى؛ لتشجيع الحد الأقصى من مشاركة أصحاب المصلحة.

- زيب سلب ZippSlip: واجهة بريد إلكتروني خاصة، نماذج غير ورقية، ردود الفعل ثنائية الاتجاه.

- النص عبر رسائل جوجل Google Text line: خيارات الرسائل النصية التي تأتي وتخرج من جهاز الآيباد الخاص بجو .Joe's iPad

- التذكير (www.remind.com): نظام تنبيه نصي لتعليق الدراسة في حالات الطوارئ.

- استطلاع في كل مكان (www.polleverywhere.com): استطلاعات الرأي في الوقت الفعلي للحصول على تعليقات خلال الاجتماعات.

- أدوات باك تشانيل Backchannel [111] التي تعمل مثل تويتر Twitter دون الحاجة إلى تسجيل الدخول (تعَدُّ بادليت Padlet [112] أو مينتميتر Mentimeter [113] خيارات رائعة لهذا).

- كناب مودو – KnappModo ادمودو Edmodo (www.edmodo.com): موقع لإعداد الطلاب في الصفوف من الرابع إلى السادس مع إمكانية وصول الوالدين.

- حساب صور جوجل Google لمدرسة كناب الابتدائية .Knapp Elementary School

- ترجمة جوجل Google Translate: موجودة في كل صفحة من صفحات ويكي wiki للآباء الذين لا يتحدثون اللُّغة الإنجليزية بطلاقة.

- خط اللغة Language Line: خدمة الترجمة الشفوية الفورية للمكالمات الجماعية لكل عائلة.

- تلفزيون كناب KnappTV: قناة يوتيوب للبثّ الطلابي.

- القناة المسموعة Audioboom: قناة صوتية لمدرسة كناب الابتدائية Knapp Elementary School للإعلانات السريعة للمدرسة.

- مدونة الأطفال Kidblog.org: هي قناة يمكنهم من خلالها مشاركة حياتهم في مدرسة كناب الابتدائية .Knapp Elementary School

ملخص:

يمثِّل الإنترنت فرصةً واعدةً لتعزيز التواصل بين الأسرة والمدرسة (Bouffard, 2008) فإذا كُنَّا جادين في إبقاء تعليم الأطفال وتعليم الجمهور في صلب اهتماماتنا، لم يعُد بوسع المدارس أن تغضَّ الطرفَ عن أدوات وسائل التواصل الاجتماعي في جهود التواصل الشاملة التي تقوم بها المدرسة؛ وعلى وجه التحديد في تلبية احتياجات جميع العائلات. ويمكن قول الشيء نفسه بالنسبة لجميع القادة على المستوى الفردي. فيمكن للمتعلمين الاستفادة من العديد من الأفكار والموارد، باستخدام أدوات وسائل التواصل الاجتماعي ذاتها المذكورة هنا، إضافةً إلى تلك التي لم يتم سردُها للتواصل مع العائلات. حيث يضطر العديدُ من القادة إلى «فعل المزيد بموارد أقل »، واستخدام الأدوات المجانية لتعزيز الاتصالات التي لم تكن أكثر أهميةً من أي وقت مضى. وتُجبر القيادةُ الرقميةُ جميعَ المعلمين على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة في أي مكان هم فيه باستخدام نَهْج متعدد الأوجه. ومن خلال استخدام تلك الأدوات، يمكن للقادة الرقميين تعزيز ثقافة تدعم وتُعزِّز التواصلَ ثنائي الاتجاه. ستتغير الأدوات، لكن الحاجة إلى التواصل الفعَّال لن يَتغيَّر.

أسئلة إرشادية:

1 - ما مدى فعاليتك في التواصل؟ ماذا عن مدرستك أو منطقتك التعليمية؟ حدِّد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والخطوات المطلوبة لعمل ذلك.

2 - كيف تغيَّر التواصلُ مع جميع أصحاب المصلحة لديك؟ ما الاستراتيجيات التي وجدتَ أنها ناجحة؟

3 - ما الأدوات الجديدة التي تُخطِّط لاستخدامها، ولماذا؟

4 - هل تَستخدم نهجًا متعدد الأوجه يُشجِّع التواصلَ والمشاركة ثنائية الاتجاه؟ كيف يمكنك أن تتحسَّن في هذا المجال؟

الفصل التاسع
العلاقات العامة



بما أننا لا نستطيع تغيير الواقع، فلنُغيِّر العيونَ التي ترى الواقع.

نيكوس كازانتزاكيس- Nikos Kazantzakis

نتيجةَ عمله كمشرف على مجتمع مدارس منطقتي فان ميتر Van Meter وهواردوينيشيك Howard-Winneshiek في ولاية آيوا Iowa، أدرك جون كارفر John Carver أهميةَ إنشاء العلامة التجارية. فمن خلال استخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي، أصبح صوتهم مسموعًا، وتمَّ إشراك أصحاب المصلحة، وتمَّت مشاركة التفكير، وتمَّ بناء توافق في الآراء لتسهيل التغيير.

يشعر جون John أننا «نعيش لحظة اختراع الآلة الطابعة» في تاريخ الإنسانية. فاختراع الآلة الطابعة أدَّى إلى تقاسُم التفكير وتعزيزه؛ وهو ما أدَّى في نهاية المطاف إلى قلب كلِّ نظام في يومه رأسًا على عقب. لقد مكَّنت الكلمة المطبوعة كلَّ مَن يستطيع القراءةَ لاستكشاف وتبادُل المعرفة والخبرات. وتمَّ توفير الكتاب المقدس للجماهير، وتمزقت الكنيسة الكاثوليكية، وأُطيح بعدد من الحكومات، وظهرت أنظمة جديدة للطبقة الاجتماعية والاقتصاد. ومرة أخرى، وصلت البشرية إلى نقطة التحوُّل. ومثل الآلة الطابعة، فإن الأجهزة الرقمية المتصلة بالإنترنت هي ما سيصنع الفارقَ بشكل لا لَبْسَ فيه.

المنطقة التعليمية تُشكِّل المسارَ الجديدَ:

بدأت المنطقة التعليمية لمجتمع مدرسة فان ميتر Van Meter Community School District في استخدام أدوات وسائل التواصل الاجتماعي لترك بصمة عالمية؛ مما أدى إلى أن يصبحوا قادةً في تحويل عملية التدريس والتعلُّم.

تقع المنطقة التعلمية لمجتمع مدرسة فان ميتر Van Meter Community School في وسط ولاية آيوا Iowa، خارج عاصمة دي موين Des Moines. وهي منطقة تعليمية صغيرة تضمُّ نحو (630) طالبًا وطالبةً من رياض الأطفال وحتى الصف الثاني عشر. وتقع في شمال فان ميتر Van Meter المنطقة التعليمية بووكي Waukee Community School District حيث يزداد الطلاب بمعدل 600 طالب تقريبًا سنويًّا. أما المنطقة التعليمية لمدرسة موين Des Moines School District الغربية - التي تفتخر بالفائز بميدالية ذهبية أولمبية، وبطل مسابقة الرقص مع النجوم شون جونسون Shawn Johnson كخريج من هذه المدرسة، وكذلك برنامج الموسيقى الحائز على جائزة جرامي،Grammy-winning music program ومن بين أصول المدرسة أيضًا هناك فِرَق رياضية حازت البطولة على مستوى الولاية – فهي تقع في الشرق. وهناك في الغرب والجنوب، تقع العديد من المناطق التعليمية «في مقرات المقاطعة »، والتي هي أكبر بثلاث مرات من فان ميتر .Van Meter

ومن ثَمَّ، فلكونها محاطةً بمجتمعات مزدهرة مع مناطق تعليمية نامية؛ واجهت فان ميتر Van Meter أزمةَ هوية. فيكمن الخوف الحقيقي هناك في أن فان ميتر Van Meter ستواجه إما نموًّا سريعًا لا يمكن السيطرة عليه مثل ما يحدث في ووكي Waukee، أو عدم وجود نمو على

الإطلاق، وسوف تختفي من الوجود؛ ومن ثَمَّ تبتلعها إحدى المناطق التعليمية المجاورة. وفي كلتا الحالتين، كان هناك خوف من أن المنطقة التعليمية لم تعُد تتحكم في مصيرها. ومع هذا الخوف جاء الشعور بحتمية وإدراك الحاجة إلى التغيير. ولضمان البقاء والنمو، كانت هناك حاجة إلى تفكير جديد.

انبثقت الحاجة إلى التغيير من إدراك أن نظام التعليم الحالي يحتاج إلى تحسين. في الوقت الحاضر، تمَّ تصميم التعليم في العديد من البلدان على غرار تصميم عمره قرن من الزمان، كما حدَّدنا في الفصل الثاني من هذا الكتاب. في بداية الثورة الصناعية، ابتعدت الولايات المتحدة عن «النزعة الفردية الصارمة»، واتجهت إلى الاعتماد المتبادل على الاستهلاكية العالمية. وكان التفكير النظامي في ذلك الوقت يُطبَّق على تصميم التعلُّم، وانتقلت الولايات المتحدة من المبنى المدرسي الذي يتكون من غرفة واحدة إلى نظام المدرسة النموذجي الموحَّد. ساعدنا هذا النموذج جيدًا لأكثر من مئة سنة، ولكن العالم تغيَّر منذ ذلك الحين. تتمثَّل الحاجة الماسة للولايات المتحدة اليوم، إضافةً إلى دول أخرى في جميع أنحاء العالم، في نظام تعليمي يمكِّن المتعلمين ويطوِّر الإبداعَ والخيالَ، ولا يُركِّز على التوحيد والمطابقة والامتثال فقط. ينبغي أن يُصبح النظام الجديد للتعلُّم - الذي يتميَّز بالتفرُّد، ويلبي الاحتياجات الشخصية، ويرتبط باهتمامات الطلاب ونقاط قوتهم - حقيقةً واقعةً. يحتاج التدريس والتعلُّم والقيادة إلى التحوُّل إلى شيء غير مُحدَّد بعدُ. فالدرس هنا بسيط. لا تُجهِّز المتعلمين لشيء ما، بل جهِّزهم لأي شيء!

نشأة التفكير الجديد:

أدرك جون John أنَّ النظامَ التعليمي معيب وفاشل، وأن ذلك الفشل له تداعيات. ومثَّل إقناع الرُّعاة المحليين بهذا الإدراك تحديًا. وفي حالات كثيرة، لا تُدرك بعض عناصر المجتمع المدرسي هذه الحاجة، وفي بعض الحالات تمَّ مقاومة التغيير. فالمعلومات المقدَّمة إلكترونيًّا للرُّعاة وأصحاب المصلحة في الوقت الحقيقي ساعدت على تسريع الإدراك بأن التغييرَ مطلوبٌ وحتميٌّ. وكان من أسُس التحوُّل التركيز على التعلُّم والاعتراف بعالم أطفالنا الذي يعيشون فيه، بما في ذلك التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي.

منذ سنوات عديدة، تمَّ تزويد جميع الطلاب في الصفوف من السادس إلى الثاني عشر بأجهزة حاسب آلي محمولة في فان ميتر Van Meter؛ مما جعل منها منطقةً تعليميةً تتبنَّى مبادرة حاسب آلي محمول لكل طالب «1:1» من الصف السادس إلى الثاني عشر. وبالنسبة للمعلمين، فإن

هذا كان يتطلّب تطويرَ علم أصول التدريس لاستخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلّم وتطويره. وأدى هذا التغيير إلى تحوُّلات كبيرة ليس فقط في التدريس والتعلم، ولكن في كيفية بدء فان ميتر Van Meter في الاستفادة من أدوات الوسائط الاجتماعية لنشر قصتها وتشكيل معيار جديد في العلاقات العامة أيضًا.

أقرَّ جون John بحقيقة أن تحوُّل المنطقة التعليمية لمدرسة فان ميتر Van Meter School يتطلَّب بعضَ التغييرات المهمة. تمثَّل اتجاه فان ميتر Van Meter في المضي قُدمًا في تبنِّي التغيير، وبناء القدرات داخل المنظمة وذلك لتمكين التحوُّل. أدى استخدام أدوات تقليدية مثل البريد الإلكتروني لإرسال التحديثات الإدارية الأسبوعية في إبقاء أصحاب المصلحة على علم بالتقدُّم المحرز. واستجابت مقاطع الفيديو على اليوتيوب YouTube، والمدونات blogs، والتحديثات الأسبوعية على تويتر Twitter، وتناولت الظروف والمشاعر الناتجة عن التغيير. وبدون الاستخدام المنهجي لوسائل التواصل الاجتماعي كجزء من جهد العلاقات العامة الأكبر، فقد لا يتحقق قبول أصحاب المصلحة لهذه التغيرات الدراماتيكية، وهذا بدوره قد يُخرج تحوُّل المنطقة التعليمية عن مساره.

كان التغيير جهدًا تعاونيًّا. واستخدم جميع القادة في جميع أنحاء المنطقة التعليمية وسائلَ التواصل الاجتماعي للتواصل ونَشرْ قصة فان ميتر Van Meter. حيث تبادلوا تفكيرَهم والتقدُّم المحرَز في تصميم طريقة جديدة للتعلُّم باستخدام التكنولوجيا. فباستخدام المدونات، والمواقع الإلكترونية على جوجل Google، واليوتيوب YouTube، وتويتر Twitter؛ قام الفريق ببناء شبكات التعلُّم الشخصية Personal Learning Networks (PLNs)، لكي يتشاركوا وينموا، وكذلك لنمذجة هذا السلوك للموظفين. وعبر وسائل التواصل الاجتماعي، حدث التزامن. وشارك آخرون في النتائج التي تمَّ اكتشافها في فان ميتر Van Meter. وعند إنشاء العلامة التجارية #vanmeter، تواصَل الآلاف عبر تويتر Twitter. ومع تبادل الأفكار والمفاهيم بشكل افتراضي، أكَّدوا أنَّ نظامَ التعليم الحالي مُهيَّأٌ للنمو والتحسين.

تواصَلْ، انشُرِ القصةَ، ولا تمشِ وحدَك:

نظرًا لحجمها وقُربها من دي موين Des Moines، كان لفان ميتر وصول محدود إلى التغطية الإعلامية من قِبل وسائل الإعلام. وفيما عدا الرسائل الإخبارية الشهرية الموجزة عن المدرسة Bulldog Brief school newsletters، وصفحة المدرسة الإلكترونية؛ كانت فان ميتر

Van Meter معزولةً. وستصبح وسائل التواصل الاجتماعي هي الوسيلة التي تستخدمها فان ميتر Van Meter، والتي ستشارك بها المعلومات مع المستفيدين في الوقت الفعي، وتتواصل بها إقليميًّا ووطنيًّا وعالميًّا. ومنحت وسائل التواصل الاجتماعي - على وجه التحديد تويتر Twitte r- مدارس فان ميتر Van Meter صوتًا واتصالاتٍ ليس فقط مع أصحاب المصلحة؛ ولكن مع المعلمين والسياسيين والمخترعين وقادة الأعمال، إقليميًّا ووطنيًّا أيضًا. وعبر وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات المستندة إلى الويب، انتقلت الفصول الدراسية من كونها صوامعَ للتعلُّم إلى مراكز تعلُّم عالمية. ويحمل مستقبل المنطقة التعليمية لمدرسة فان ميتر الآنَ Van Meter School District إمكاناتٍ غيرَ محدودة (J. Carver, personal communication, 2018).

اروِ قصتَك:

تعلَّمنا من قصة فان ميتر Van Meter درسًا قويًّا: فإذا لم تروِ قصتَك، فسوف يرويها شخصٌ آخر. في أغلب الأحيان، عندما يروي شخصٌ آخر قصتَك، فسوف يروي القصةَ التي لا تُريد إخبارَ الآخرين بها. وهذا هو الواقع الفعلي لكل قائد مدرسة. في الماضي، كنتُ أخشى شخصيًّا، وأفزع من دور العلاقات العامة؛ لأن الوضع التقليدي كان هو الوضع الغالب مرارًا وتكرارًا. فبغض النظر عن مقدار التقدُّم الذي أحرزناه أو النجاح الذي شهدناه، فلقد كانت دائمًا تلك القصةُ السلبية هي التي تُهيمن على التغطية الإعلامية، وتؤثر على الرأي العام. ويمكنني تذكُّر بوضوح كلَّ موقف إخباري، والذي فجَّر الأشياءَ تمامًا بشكل غير متناسب، وصرف الانتباه بشكل كبير عن العمل الهادف والمهم الذي كان يحدث على نهج يومي.

هناك مشكلةٌ أساسيةٌ في وسائل الإعلام السائدة عندما يتعلَّق الأمرُ بالعلاقات العامة. وتلك المشكلة هي أنها عمل. ومن أجل توليد الأعمال، ينبغي عليها إنشاء القصص التي تجذب انتباه الجمهور المستهدَف والترويج لها. لا يُفهَم الأمرُ على نحو خاطئ، حيث تريد وتحتاج وسائل الإعلام إلى كسب المال. وعندما يتعلَّق الأمر بالتعليم، فإن القصص التي تساعد وسائل الإعلام في أغلب الأحيان على تحسين أرباحها النهائية هي القصص ذات التأثير السلبي. والقصص الأكثر إثارةً للجدل والسلبية هي التي تجذب المشاهدين، وبالتالي تُحقِّق الإيرادات. لا أعرفُ شعورَك، لكني شعرتُ بالاستياء الشديد من وسائل الإعلام في الماضي؛ لأنها كانت سريعة جدًّا في الاتصال بمكتبي للحصول على تعليق على موقف سلبي، لكنها لا تمنحني الوقتَ عندما تكون لديَّ قصةٌ إيجابيةٌ لتقوم بتغطيتها. هل يبدو هذا مألوفًا؟ يتمثَّل الهدفُ الرئيسي لوسائل الإعلام في زيادة المشاهدين والتقييمات والتوزيع. في زمن يشهد جهودًا غير مسبوقة لإصلاح التعليم، وهجمات لا هوادةَ فيها على المهنة، لم يعُد ينبغي على القادة بغض النظر عن اللقب، الوقوف جانبًا والتعرُّض لهجمات لا هوادةَ فيها من الصحافة السلبية. فلقد حان الوقتُ لتغيير الجانب السردي.

لحسن الحظ، تغيَّر كلُّ هذا عندما اكتشفتُ قوةَ وقيمةَ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي كأداة للعلاقات العامة. وبدأتُ شخصيًّا في إنشاء أخبارنا الخاصة المتعلقة بمدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School، وبسرعة تعلَّمتُ من العديد من الأدوات المتاحة، التي يمكن استخدامها في أي وقت ومن أي مكان لسرد قصتنا. ومن حيث الجوهر، أصبحتُ رئيسَ تحرير رواة القصص. ونتيجة للعمل المبتكر الذي كان طلابي والمعلمون يتشاركون فيه على حدٍّ سواء؛ اكتشفتُ أن هناك وفرةً في المحتوى الذي يستحق النشر، والذي يتوق إليه أصحاب المصلحة. وبدلًا من الوصول إلى وسائل الإعلام لتغطية هذه القصصِ، أصبحنا نحنُ من حيث المضمون وسائلَ الإعلام الإخبارية، من خلال استخدام الأدوات السائدة (مثل: تويتر Twitter، والفيس بوك Facebook، واليوتيوب .YouTube ومع تطوُّر وسائل التواصل الاجتماعي، تطوَّرت كذلك استراتيجية العلاقات العامة الخاصة بنا لرواية قصتنا.

والنتيجة النهائية هي أن وسائل الإعلام بدأت تأتي إلينا و/أو تتابع قنواتنا على وسائل التواصل الاجتماعي لمعرفة قصتنا. وبعد سيطرتنا على علاقاتنا العامة، بدأت الوسائل الإعلامية الإخبارية الكبرى في مدينة نيويورك (New York Cityمثل: سي بي إس CBS، وإن بي سي NBC، وكذلك يو إس إيه توداي USA Today، ويو إس إيه ويكند،USA Weekend وأسبوع التعليم Education Week، ومدير المدرسة Scholastic Administrator) في رواية ونشر قصص إخبارية إيجابية عنا. لقد نسيتُ حرفيًّا عددَ مرات التغطيات الإعلامية الإضافية، إذ أصبحت هذه بالنسبة لنا هي القاعدة. كما أدت إلى إنشاء العلاقات المهنية مع مختلف المراسلين، والذين أرادوا أن يحكوا قصصًا إيجابيةً ودقيقةً عن المدارس المبتكرة.

تعتبر القصص إلى حدٍّ بعيد أفضلَ طريقة لبَدء عملية تغيير الصورة التي يرى بها أصحاب المصلحة المدارس. على الرغم من أن التكنولوجيا قامت إلى حدٍّ كبير بتقليل انتباه البالغين والأطفال على حدٍّ سواء، إلا أنه يمكن لقصة قوية أن تأسر الجمهور بغض النظر عن العمر. فرواية القصص سمةٌ بشرية فريدة مرتبطة بحمضنا النووي DNA. فعلى مرِّ التاريخ، تمت مشاركة القصص من خلال رسومات الكهوف، والورق، والكتب، والتسجيلات الصوتية، والفيديو. ولقد أظهرت العديد من الدراسات البحثية أن القصةَ المحكيةَ تُنشِّط الجزءَ العاطفيَّ من الدماغ، والذي يساعد بدوره في عملية التذكُّر(Murphy Paul, 2012).

يُوضِّح الشكل (9-1) كيف يؤثر سرد القصص على مناطق معينة من الدماغ. وأفضل رواة القصص لدينا هم المتعلمون، يليهم المعلمون. وكوني مديرًا، كانت وظيفتي الرئيسية في مجال العلاقات العامة هي الإطناب في عملهم العظيم، والذي كان يحدث على أساس يومي تمامًا كما هو الحال في كل مدرسة حول العالم. وتُركِّز القصص العظيمة على الممارسات المبتكرة التي نتجت كدليل على تحسين نتائج التعلُّم.

تتعلق القيادة الرقمية ببناء القدرة على إنشاء أساس صلب للعلاقات العامة الإيجابية، وذلك باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي التي تكمل جهود عملية الاتصال، كما هو مُوضَّح في ثنايا الفصل الثامن. فهي تمكِّن جميعَ المعلمين ليُصبحوا رؤساء رواة القصص؛ وهذا بدوره يخلق تدفقًا ثابتًا للمعلومات، والذي يبرز ويُركِّز على النجاح على مستوى المدرسة والثقافة الإيجابية. وهذا لا يجعل الشعور الكلي طريقًا لتوفير التكلفة ومشاركة الأخبار الإيجابية فقط، ولكن يجعله كذلك وسيلةً عملية لإيصال هذه المعلومات إلى أيدي أصحاب المصلحة الذين يعتمدون على أدوات التواصل ويستخدمونها كثيرًا، مثل: تويتر Twitter، والفيس بوك Facebook، واليوتيوب YouTube، وغيرها الكثير.



شكل (9 – 1) كيف تؤثر رواية القصص على الدماغ

من المهمِّ أن نُلاحظ أنَّ وسائلَ الإعلام التقليدية لا تزال ذاتَ قيمة هائلة، وذلك من حيث الوصول والتأثير، خاصة مع أصحاب المصلحة الذين لم يتبنَّوا بعدُ وسائلَ التواصل الاجتماعي بشكل كامل في محاولتهم للوصول إلى المعلومات. يفهم القادة الرقميون هذا تمامًا، ويعملون على بناء علاقات مع المراسلين المحليين والوطنيين والعالميين، في محاولة لإغراق المسارات بأخبار

إيجابية كثيرة قدر الإمكان لتأليف رواية أكثر دقةً. وتُركِّز استراتيجية علاقات الجمهور الناجح على القصص التي يتمُّ نشرها عبر نطاق واسع من وسائل الإعلام المختلفة؛ بما في ذلك التليفزيون، والراديو، والمطبوعات (الصحف والمجلات)، وكذلك الأجهزة الرقمية.

ينبغي ألا يكون تكامل وسائل التواصل الاجتماعي للعلاقات العامة اختياريًّا للمدارس. في حين يُوفِّر استخدام هذه الوسائل للتواصل معلوماتٍ أساسيةً، وفي الوقت المناسب؛ إلا أن القادة الرقميين يأخذون ذلك إلى مستوى آخر، وذلك من خلال صياغة رسائل إيجابية محدَّدة. تسمح وسائل التواصل الاجتماعي للقادة بإنشاء مجتمعات فريدة وذلك لمدارسهم / مناطقهم التعليمية، وإنشاء التواجد الرقمي، وإنشاء آليات التغذية الراجعة على المواقع الإلكترونية والفضاءات الأخرى، والترحيب بالتحدُّث إلى أصحاب المصلحة. وفيما يلي ستة أسباب وراء أهمية استراتيجية العلاقات العامة من خلال الاستخدام المتسق لوسائل التواصل الاجتماعي:

1 - تبني العلاقات وتُعزِّزها.

2 - تُشرِك الأشخاصَ القريبين والبعيدين في المحادثات حول الأشياء الرائعة في مدارسكم.

3 - تمنح الجميع صوتًا، من المتعلمين إلى المعلمين إلى الإداريين إلى أفراد المجتمع.

4 - تجعل الجميع يتعلمون من بعضهم البعض. فأفضل الأفكار هي تلك التي يتمُّ مشاركتها من قِبل الممارسين في المجال الذين حقَّقوا نجاحًا فيه وسط مجموعة من التحديات.

5 - مشاركة الملكية. يمكن الآن لأي شخص أن يروي القصصَ؛ مما يساعد على زيادة الدافعية مع بناء قدرات كبيرة للتغيير.

6 - تحفيز المزيد من التغيير. فكلما تشارَكنا أكثر، زادت الفرص لنقل الممارسات المبتكرة والناجحة من ممارسات التميُّز المعزولة إلى المكونات المنهجية للثقافة المدرسية.

وبعد أن أصبحتُ مديرًا لمدرسة نيو ميلفورد الثانوية،New Milford High School كان أحد أهدافي الأساسية هو العمل بجِدٍّ لمشاركة جميع الإنجازات التي تتمحور حول حدوث عملية التدريس والتعلُّم مع أصحاب المصلحة بشكل مستمر. وكوني مديرًا، كنتُ على علم بهذه الأشياء؛ لكنني كنتُ متأكِّدًا تمامًا من أن غالبية المجتمع التعليمي لم يكن على عِلم بها. وجنبًا إلى جنب مع

حقيقة أن وسائل الإعلام المحلية كانت صعبةَ الإرضاء عندما يتعلَّق الأمر بالإبلاغ عن العديد من الأشياء الإيجابية التي تحدث في مدرستي (أو أي مدرسة، في هذا الشأن)، قررتُ شخصيًّا أنَّ الأمر متروك لي للسيطرة على علاقاتنا العامة المختلفة.

وفي هذه المرحلة، قمتُ بإنشاء تقرير المدير الشهري Principal's Report، والذي يمكن الاطلاع عليه على الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني لمدرستنا الثانوية. وعلى الرغم من أنه كان مُبسَّطًا من وجهة نظر جمالية، كان هذا المستند قوةً عندما يتعلق الأمر بعمق المعلومات التي يحتوي عليها، وذلك على النحو المفصَّل في ثنايا الفصل الثامن. ثم دلفت وسائل التواصل الاجتماعي إلى حياتي. وجعلني الانغماس في تويتر Twitter أُدرِك أنني أستطيعُ تطويرَ خطة العلاقات العامة الخاصة بي إلى مستوى جديد تمامًا. وحيث كنتُ أتعلَّمُ بشكل مستمر على أدوات وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى، بدأتُ في تمييز أنواع المعلومات المشتركة وكيف تمَّ نشرُها. وهذا بدوره تطلَّب صياغةَ وثيقة تنازل إعلامي (المورد عبر الإنترنت 9-1)؛ من أجل مشاركة المعلومات المتعلقة بالطلاب.

وإليك ما يمكن أن تبدو عليه استراتيجية العلاقات العامة الرقمية الخاصة بك:

تقرير المدير أو النشرة الإخبارية للمنطقة: الملخص الشهري للإنجازات والتطوُّرات ذات التأثير الإيجابي على التدريس والتعلُّم والثقافة المدرسية. وهذا يمكن أن يكون وثيقةً قائمةً بذاتها على الموقع الإلكتروني للمدرسة، أو شيئًا آخر ديناميكيًّا مثل المدونة Blog. وتتمثَّل فوائد الحصول على هذه المعلومات بتنسيق المدونة، في أنها تُشجِّع على مشاركة أصحاب المصلحة، إذ يمكن للقُرَّاء التعليقُ على المشاركات.

تويتر Twitter : تحديثات يومية حول الأخبار والأحداث وإنجازات الطلاب، وابتكارات الموظفين، وما إلى ذلك. كما أنه وسيلة أخرى لتوزيع التقرير المفصَّل الموضَّح أعلاه، أو المقالات الإخبارية السائدة باستخدام الروابط الإلكترونية أيضًا. ثبت أنَّ التقاطَ اللحظات من خلال الصور والفيديو والنص وقت حدوثها طريقةٌ قويةٌ لتحسين خطة العلاقات العامة للمدرسة، حيث يتلقَّى أصحابُ المصلحة هذه المعلومات إما في المنزل أو أثناء التنقُّل عبر الأجهزة الإلكترونية المحمولة.

صفحة الفيس بوك page Facebook : تخدم نفسَ الغرض مثل حساب المدرسة على موقع تويتر Twitter، لكن هذه الأداة لها تأثير أكبر بكثير؛ وذلك لأن عددًا كبيرًا للغاية من أصحاب المصلحة - بما في ذلك الخريجون - يستخدمون الفيس بوك Facebook بشكل يومي. إضافةً إلى

المواد التي تنتجها المدرسة، تتعاظم جهود العلاقات العامة عند إضافةِ روابط لمقالات الأخبار السائدة على صفحة المدرسة الإلكترونية. فبمجرد التأسيس لها، يمكن وضع رابط لصفحة الفيس بوك Facebook على موقع المدرسة الإلكتروني.

أدوات الصورة Picture tools : تُغني الصورةُ عن ألف كلمة. وتعَدُّ منصة الإنستقرام Instagram أقوى أداة متاحة لمشاركة الصور، حيث تُوفِّر للقادة القدرةَ على مشاركة الطلاب والموظفين، وتعرض لهم مختلفَ الفعاليات من خلال الصور. ويمكن إنشاء حسابات مستقلة للمدرسة فقط. ويمكن مشاركة رابط الصور من الإنستقرام Instagram عبر الشبكات الاجتماعية الأخرى بسهولة.

أدوات الفيديو Video tools : تسمح الأدوات المعروفة (مثل: اليوتيوب YouTube والفيميو Vimeo) للقادة بمشاركة وعرض الأحداث للطلاب والموظفين من خلال الفيديو. يعادل مقطع الفيديو الذي تبلغ مدته دقيقة حوالي (1.8) مليون كلمة مكتوبة. ويعتبر موقع اليوتيوب YouTube ملائمًا تمامًا لمقاطع الفيديو التي تبلغ مدتها حوالي (15) دقيقة أو أقل، ولكن يمكن توسيع هذا من خلال زيارة الموقع الإلكتروني على الرابط: www. youtube. com/ verify. وسوف يدعم فيميو Vimeo تحميلات الفيديو الأكبر. ويمكن إنشاء حسابات منفصلة للمدارس؛ وذلك لنَشْر أحداث كاملة مثل الحفلات الموسيقية أو إعلانات الطلاب أو المسابقات الرياضية، أو لتسليط الضوء على المقاطع التي تمَّ إنشاؤها باستخدام أدوات التكنولوجيا الشائعة مثل آي موفي iMovie. وتقوم الآن العديد من المدارس في جميع أنحاء البلاد بإنشاء مقاطع فيديو ترويجية ومقاطع دعائية باستخدام آي موفي iMovie، وذلك كجزء من خُطط العلاقات العامة الخاصة بها. وأصبحت القدرة على تصوير الفيديو من الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وإنشاء مقاطع فيديو قصيرة بسهولة باستخدام القوالب المتاحة سمةً مميزةً للقادة الرقميين الذين يتوقَّعون كيفيةَ إشراك أصحاب المصلحة لديهم بشكل أفضل. ويمكن بثُّ مقاطع الفيديو الحية باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات، مثل: الفيس بوك المباشر Facebook Live، وبيريسكوب Periscope، آي جي تي في IGTV(تلفزيون إنستغرام)، ويوستريم Ustream. وتسمح هذه الخدمات المجانية للقادة ببثِّ فيديو مباشر وأرشفته لمشاركته في وقت لاحق. ويمكن استخدامها لصنع الفعاليات مثل حفلات التخرج، واستضافة المتحدثين، وألعاب القوى، والإنتاج الموسيقي، والحفلات الموسيقية المتاحة لجمهور أكبر.

المدونات Blogs: لا توجد أداةٌ أفضل لمشاركة الطالب بالتفصيل وإنجازات الموظفين. فهي تسمح بالوصف التفصيلي للابتكارات في الفصل الدراسي، وملخصات الأحداث المدرسية، وأوصاف مشاريع البناء الكبيرة، ومنشورات الطلاب الضيوف، ورسائل حالة المدرسة / المنطقة التعليمية. والأهمُّ في هذا أنها تسمح للقادة برواية قصصهم القوية باستخدام مزيج من محتوى الوسائط المتعددة، فيمكن دمج الفيديو والصور والصوت والروابط المؤدية إلى المحتوى بسلاسة لخلق تجربة أكثر جاذبيةً لأصحاب المصلحة. وعندما يصبح القادة أكثر ذكاءً من الناحية التقنية، تُقدِّم كلُّ أداة من أدوات المدونات أدوات Widgets[114]مُخصَّصةً لتخصيص المدونة. وتُمكِّن هذه الأدوات المدونين من تعديل تصميم ومحتوى مدوناتهم دون الحاجة إلى أن يكون لديهم معرفة كاملة بلغة ترميز النص الفائق إتش تي إم إل HTML [115]. ومن أشهر ثلاث منصات: جوجل بلوجر (المدونون عبر جوجل) Google Blogger، ووردبريس WordPress، والميديم Medium.

واسمحوا لي أن أُضيف بعضَ السياق إلى الاستراتيجيات المذكورة أعلاه. بعد أن وضعنا خطةَ عمل لتحسين درجات مستوانا المتقدم (AP) Advanced Placement، شهدنا متوسط زيادة بنسبة (20 %) عن المستويات المنخفضة في السنوات الثلاث السابقة على التوالي. ولقد قمتُ بالتدوين حول كيفية تحقيقنا لهذا العمل الفذ، وشرحتُ كيف حقَّقنا هذه المكاسب. ولأربع سنوات في برنامجنا للتحوُّل الرقمي، رأينا بعضَ المكاسب الرائعة في إنجاز الطالب، وتمَّ تقدير هذه الجهود ليس فقط في نيو جيرسي New Jersey، ولكن على المستوى الوطني أيضًا. ولقد اشتريتُ اللوحات التذكارية لسبب وحيد، وهو القدرة على أن ألتقطَ صورًا لهم على إنستغرام Instagram. وبمجرد أن حصلتُ على الصورة، شاركتُها باستخدام البريد الإلكتروني المتعدد e-mail blast، وتويتر Twitter، واللينكد إن،LinkedIn وريمايند Remind، والفيس بوك Facebook، والتطبيق الخاص بمدرستنا. وخلال الجولات الرقابية والملاحظات، ألتقطُ شخصيًّا صورًا ومقاطع فيديو للممارسات المبتكرة في العمل. وهذه تمَّ تكبيرها بنفس طريقة اللوحات (شكل رقم 9-2).

نحن بحاجة إلى مزيد من قصص النجاح:

يحدث التحوُّل التربوي في جميع أنحاء العالم، حيث تواجه المناطق الريفية الكثيرَ من التحديات نفسها التي تواجهها المناطق الحضرية. فالتحوُّلات السكانية، وتقلُّص السكان، وكيفية إعداد الشباب لذلك العالم الجديد الجريء، والوظائف؛ كلها مواضيع مشتركة. كما واجهت المناطق الريفية في ولاية آيوا Iowa تحدي الاتصال وتقديم عروض الدورات. وتعتبر المنطقة التعليمية لمدارس هوارد وينيشيك Howard-Winneshiek Community School District مجتمعًا لما يقارب (1300) طالبٍ، وتقع في المناطق الريفية الشمالية الشرقية من ولاية آيوا Iowa، وكان ذلك المجتمع محظوظًا بوجود جون كارفر John Carver على رأس القيادة هناك. وحيث تقع المدرسة الابتدائية في مدينة إلما Elma، في لايم سبرينغز Lime Springs، وكريسكو Cresco، والمدارس الإعدادية والثانوية junior high and high school في كريسكو Cresco أيضًا،

وتمتد المنطقة التعليمية على مساحة (462) ميلٍ مربعًا. وتتمثّل رسالة المنطقة التعليمية في «إعداد طلابنا وتمكينهم من التفكير الإبداعي، والخدمة والمساهمة والنجاح محليًّا وعالميًّا »، ويتضح هنا التزام المجتمع.



شكل (9-2) تضخيم النجاح

أنشأت المنطقة التعليمية لمدارس هوارد وينيشيك Howard-Winneshiek Community School District وسماً (هاشتاجًا) على تويتر Twitter لتعزيز علاقاتها العامة. وكان الغرض من استراتيجية العلاقات العامة هذه عرض كيفية إعداد المنطقة التعليمية للصف الخامس لعالم العمل الجديد. وتمثَّل هدف المنطقة في: «سنوات إلى المستقبل»، وسيكون هناك نظامٌ تعليمي جديد في تلك البيئة. وسيُحدِّد نظام التعلُّم الجديد هذا شغف الطلاب ونقاط قوتهم، ومن ثَمَّ استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات الرقمية لتعزيز تمايز التدريس، وربط المتعلمين بها، ومن ثَمَّ السماح بطرق إبداعية لإظهار الفهم. وكانت النتيجة الاستراتيجية للطلاب هي تطوير خيالهم. وتمَّ تحديد وسائل الدعم والبروتوكولات لدعم رواد الأعمال الشباب.

وفي هذا الوقت، تمَّ تسليم أجهزة الآيباد iPad لطلاب الصفوف السادس والسابع والثامن، ووُضعت السبورات البيضاء التفاعلية في جميع الفصول الدراسية. كما وُضعت الأجهزة الرقمية في أيدي طلاب المدارس الثانوية. كما تمَّ استخدام تويتر Twitter، والبريد الإلكتروني e-mail،

والرسائل النصية text messages لإخطار أصحاب المصلحة بالتأخير في المدرسة والإغلاق بسبب الطقس.

وأنشأ مجلس هوارد وينيشيك التعليمي Howard-Winneshiek Board of Education تواجدًا على تويتر Twitter لتتبُّع أحداث المنطقة التعليمية، ولقد قالت نائبة حاكم ولاية آيوا السابقة Iowa lieutenant governor كيم رينولدز Kim Reynolds إنها تابعت التغريدات التي نشرتها المنطقة التعليمية لمدرسة هوارد وينيشيك Howard - Winneshiek. كما تمَّ استخدام سكايب Skype وآي شات iChat لتوفير اتصالات فيديو في الوقت الفعلي. وهذا بدوره ساعَد في تسهيل التعليم المتمايز ومشاريع التعلُّم بين الفصول الابتدائية في مدرسة هوارد وينيشيك Howard-Winneshiek والعالم. وتمَّ إرسال التحديث الإداري الأسبوعي إلكترونيًّا لأصحاب المصلحة، وأنشأت المنطقة التعليمية قناتها التعليمية الخاصة بها على اليوتيوب.

نتج عن كل جهود وسائل التواصل الاجتماعي هذه ربط مجتمع ريفي صغير مع باقي المجتمعات في ولاية آيوا Iowa وخارجها. وبالنسبة للمجتمعات الريفية مثل هذا المجتمع، تعتبر وسائل التواصل الاجتماعي أفضلَ وسيلة للعلاقات العامة. أصبح لهذه المجتمعات في النهاية صوتٌ، وبإمكانها رواية قصصها. شارك مجتمع هوارد وينيشيك Howard - Winneshiek، وقدَّم القيادةَ على المستوى الإقليمي ومستوى الولاية في مبادرات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات (STEM) من خلال الشراكة مع كلية الشمال الشرقي في مجتمع آيوا Iowa، وبدعم من جمعية التعليم في منطقة كيستون Keystone Area Education Association، تحرَّكت المنطقة التعليمية بسرعة لبناء المواهب في الفصول الدراسية من الروضة وحتى الفصل الثاني عشر K-12 ضمن مبادرة العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات STEM. وكانت رغبة مجلس التعليم في هوارد وينيشيك Howard-Winneshiek» أن تكون مدارس هوارد وينيشيك Howard - Winneshiek وجهةً تعليميةً للمنطقة ». وللقيام بذلك، تبنَّى المجلس الاعتقاد بأن «الأمر كله يتعلق بجودة الخدمة ». وبسبب هذا التفكير، تسارَع معدل التغيير في هوارد وينيشيك Howard - Winneshiek بشكل كبير. يتمثَّل التحدي الأكبر الذي يواجه هوارد وينيشيك Howard-Winneshiek وكذلك ريف آيوا rural Iowa في الحصول على اتصال واسع النطاق. وهناك الفجوات الكبيرة في التغطية عبر ولاية آيوا Iowa وأجزاء أخرى كثيرة في جميع أنحاء العالم، وينبغي معالجة هذا من أجل المضي قُدمًا في تحقيق الاتصال الواسع.

وعندما يبدأ القادة في دمج أدوات وسائل التواصل الاجتماعي في خُطط علاقاتهم العامة، فإنهم يدشنون عملية تحقيق المزيد من الشفافية في مدارسهم، وسوف يتطوَّرون ليضطلعوا بدور

رئيس تحرير رواة القصص. وستعطي هذه الشفافية أصحاب المصلحة صورةً أوضح من بين كل الأشياء الإيجابية العديدة التي تحدث كل يوم. وينبغي ربط كل أداة مدرجة أعلاه بمواقع المدرسة الإلكترونية الحالية. حيث ينبغي إضافة محدد موقع الموارد المُوحَّد Uniform Resource[116] Locator (URLs) إلى جميع المواد المطبوعة وتوقيعات البريد الإلكتروني؛ وذلك من أجل تعظيم الوصول إلى هذه المصادر والموارد من المعلومات على الإنترنت. وفي الوقت المناسب، سوف يتطوَّر شعور أكبر بالفخر، كما سيكون أصحاب المصلحة أكثر درايةً بالعمل الرائع الذي يتمُّ إنجازه.

ملخص:

تاريخيًّا، تقتصر القدرة على مشاركة التفكير والمنظور على أولئك الذين كان لديهم المال، وخضعت هذه القدرة للترشيح والتدقيق. وحدَّدت هذه «المرشحات» ما الأفكار والاعتقادات التي يمكن المضي فيها قُدمًا. وقد أدَّى استخدام الأجهزة الرقمية المتصلة بالإنترنت وأدوات الشبكات الاجتماعية إلى توفير فُرص متكافئة. أما اليوم فيمكن لأي شخص (من أي عمر، وفي أي مكان، وفي أي وقت) التواصلُ مع أي شخص، وفي أي عمر، وفي أي مكان، وفي أي وقت لمشاركة التفكير والإبداع، وستكون النتائج «سريعة الانتشار ». فلم نعُد حقًّا اليوم كل شخص يعيش بمفرده، بل نحن كلٌّ متكاملٌ. وستتغير أدوات تولِّي مسؤولية العلاقات العامة بالتأكيد، ولكن الحاجة إلى نشر القصص القوية لن تتغير كثيرًا. ويتماشى التأثير الإيجابي للأدوات المتاحة مع الاستراتيجيات المقدَّمة في هذا الفصل؛ لنَقْل أصحاب المصلحة من حالة الإدراك إلى الواقع. تعَدُّ العظمةُ جزءًا من كلِّ المدارس. وتأكَّد من معرفة الناس لهذه الحقيقة.

أسئلة إرشادية:

1 - كم مرة غطَّت وسائل الإعلام الرئيسية قصةً إيجابيةً عن مدرستك أو منطقتك التعليمية في العام الماضي؟ ما الخطواتُ التي يمكنك اتخاذُها لزيادة هذا الرقم؟

2 - كيف تبدو استراتيجيتك الحالية للعلاقات العامة؟ كيف يمكن تحسين ذلك؟

3 - اشرح الأدوات المستخدَمة في العلاقات العامة، وكيف تُستخدَم؟ ما الأدوات الأخرى التي يمكن تبنِّيها، وأين توجد فُرص النمو؟

4 - ناقش النجاحات في مدرستك أو منطقتك التعليمية أو على المستوى الفردي. كيف ستلتزم بالمشاركة في ذلك بشكل مستمر؟

الفصل العاشر
العلامة التجارية



«سينسى الناسُ ما قلتَه، وسينسون ما فعلتَه، ولكنهم لن ينسوا أبدًا كيف جعلتهم يشعرون»

مايا أنجيلو - Maya Angelou

يمكن التعامل مع الاتصالات والعلاقات العامة على أنهما كيانان مختلفان أو كاستراتيجيتين أساسيتين للقيادة، واللتين تعملان بتناغم مع بعضهما البعض. ويستغل القادة الرقميون العلاقات العامة عند بناء حضور قوي للعلامة التجارية وذلك لمؤسساتهم و/أو أسلوب قيادتهم. تدرك تريش روبين Trish Rubin أهميةَ العلامة التجارية في عالم متغير للتعلُّم، والذي تُغذِّيه المواردُ الرقميةُ القويةُ. وتُقدِّم تعريفًا بسيطًا للعلامة التجارية يرتبط بدورك المبتكر بصفتك قائدًا تربويًّا في عالم رقمي: فالعلامة التجارية هي مجموع التجارب المميزة التي يتعرَّض لها الأشخاصُ مع منتج أو

خدمة أو تجربة (T. Rubin, personal communication, 2018) وسواء كانوا يعرفون ذلك أم لا، فالقادة الذين قاموا بدمج وسائل التواصل الاجتماعي كعنصر في مكونات اتصالاتهم واستراتيجيات العلاقات العامة الخاصة بهم، بدؤوا بالفعل عملية تأسيس حضور للعلامة التجارية؛ وأولئك الذين لا يستفيدون من الأدوات الرقمية يتعرَّضون لخطر إنشاء علامتهم التجارية من قِبل أشخاص آخرين، وهذا قد لا يكون شيئًا جيدًا. ولدينا جميعًا خيارٌ الآن. ميِّز نفسَك كما تريد أو سيُميِّزك الآخرون كما يريدون. تُركِّز القيادة الرقمية على السلوكيات والاستراتيجيات المحددة التي من شأنها أن تخلق حضورًا إيجابيًّا للعلامة التجارية، والتي بدورها سوف تغرس شعورًا أكبر بالفخر في عمل القادة و/أو وظيفة المدرسة.

أدركت تريش Trish من واقع رحلتها الخاصة أنَّ قادةَ المدرسة مسؤولون عن مجموع تجارب الناس مع المنتجات والخدمات التعليمية. وتؤمن تريش Trish بإمكانية إثراء المحادثات المهنية حول التطوير والإنجاز والحفاظ على التميُّز من خلال موضوعين للمناقشة حول brandED، التي تعَدُّ وجهةَ نظر تربوية للعلامة التجارية، وتدمج مفهوم العلامة التجارية مع التعليم. وتقف تريش روبين Trish Rubin عند ملتقى الحياة في التعليم مع استعادة المهنة في مجال الأعمال. وتتضمن سيرتها الذاتية العملَ كمدرسة ومديرة مدرسة وقائدة في الفكر الوطني لمحو الأمية. واليوم، فإن بطاقة الأعمال الخاصة بتريش Trish تُعرِّفها على أنها خبيرة استراتيجية في العلامات التجارية للأعمال، لكنها تملك قلب المعلم وتغتنم كل فرصة لمزج خبرتها في المدارس التي عملت فيها، مع اتصالاتها المختلفة في مجال الأعمال.

الانتقال للتفكير ذي العلامة التجارية في التعليم brandEd:

قادني المسارُ الوظيفي لتريش Trish إلى التساؤل: «هل يمكن لقائد مدرسة ذكي استخدام مفهوم الأعمال لتوجيه الممارسة التعليمية في العالم الرقمي؟ » والجواب هنا: نعم. ففي رؤيتنا، لا تُقاد محادثات المدرسة عبر brandED من خلال مدير أعمال، ولكن من قِبل قائد مدرسة تقدُّمي يمتلك أدواتٍ رقميةً ويهتم بفائدة العلامة التجارية لثلاثة مخرجات تعليمية، هي: ثقافة المدرسة، وأداء المدرسة، وموارد المدرسة(Sheninger & Rubin, 2017) لقد شهدت تريش Trish مديرين تعليميين يقومون ببناء ونَشْرْ «منتجات وخدمات» تعليمية متميزة بشكل سريع، وذلك باستخدام عناصر حملة العلامة التجارية في التعليم brandED، وهي تتوقَّع أن يختار المزيد من القادة التربويين هذا المسار القابل للتنفيذ. ويُكِّن العالم الرقمي القادةَ عبر توسيع مشهد وسائل التواصل الاجتماعي من القيام بذلك. وعلى الرغم من الإصلاحات الخاطئة والادِّعاء القائل بأن التغيير التعليمي يحدث بوتيرة باردة، فإنه يمكن لقائد المدرسة الرقمية إنشاء قيمة فريدة للعلامة التجارية من أجل دعم التميُّز بسلاسة، مثل الرجال والنساء الذين كانوا يعملون في مجال الإعلانات

في الماضي، وبدون وجبة غداء مع ثلاث كؤوس من المارتيني! يمكن تحقيق ذلك على مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة والفصول الدراسية، وعلى مستوى الفرد، وكذلك على المستوى المهني.

ومن مكتبها في مدينة نيويورك New York City، تواصلت معي تريش Trish بالمصادفة عندما كنتُ أقومُ ببناء رؤية مدرستي من خلال بث إخباري ليلي، وهي إحدى مزايا الفرص المثيرة لمدرستي من خلال الأعمال التجارية الخاصة بعلامتي التجارية. في ذلك الوقت لم يكن لديَّ حقًّا أيُّ مفهوم لإنشاء أو الاستفادة من العلامة التجارية كجزء من استراتيجية القيادة. وبمرور الوقت، أدركتُ أنَّ الحضورَ الإيجابيَّ للعلامة التجارية يتجسَّد عضويًّا من خلال الإنشاء والمشاركة المستمرين للمحتوى كجزء من عملية الاتصال وجهود العلاقات العامة. وكما يقولون: التجربة خيرُ برهان. وعلى مدى خمس سنوات، غطَّت وسائل الإعلام في مدينة نيويورك - والتي تعَدُّ السوقَ الإعلامية رقم واحد في العالم - القصصَ الإيجابية في مدرستي لأكثر من (15) مرة. كما أدت علامتنا التجارية إلى مئات الآلاف من الدولارات في شكل تكنولوجيا مجانية وتطوير مهني، ورحلات للموظفين في الخارج، ودعوات لتقديم عملنا في المؤتمرات القريبة والبعيدة.

لماذا التفكير في العلامات التجارية في التعليم؟

نظرة على تاريخ العلامة التجارية:

قد يكون مصطلح العلامة التجارية في التعليم BrandED مصطلحًا جديدًا، لكن العلامة التجارية ليست مفهومًا جديدًا. إن أواني النبيذ الموجودة في أنقاض بومبي Pompeii تشهد على «وسم » المنتج في وقت مبكر. واليوم، تؤثر العلامة التجارية على السياسة والشراء. فالعاطفة Passion هي «العلامة التجارية الوطنية » المكوَّنة من كلمة واحدة في إسبانيا Spain، وفقًا لمنظِّر العلامة التجارية في المملكة المتحدة والي أولينز Wally Olins (2008). فالعلامة التجارية للأمة هي العلم الذي يُباع، وهو مشابه لعلم العلامات التجارية للعب الأطفال الشعبية التالية.

فالعوائد الكبيرة على المحك في كلا المجهودين. هل تعتقد أن العلامة التجارية تُستخدَم بشكل مفرط؟ هذه هي قوة الكلمة على المنشطات الرقمية. فمحادثة العلامة التجارية في كل مكان. فهذه الكلمة البادئة بالحرف (ب) المنتشرة لم تعُد تقتصر على اجتماعات التسويق المؤسسي.

في أوائل القرن العشرين، بشَّرت الفتاةُ التي تظهر على إعلان شركة مورتون سولت Morton Salt[117]ورجل الشوفان كويكر Quaker Oats بميلاد وجود العلامة التجارية على

نطاق واسع في السوق. وفي الستينيات، انتقلت العلامة التجارية إلى ما وراء التعبئة والتغليف. وقد ابتكر المديرون التنفيذيون «شخصيات » المنتج. وبنى رجل المالبورو Marlboro Man ورجل المايتاغ Maytag Repair Man علاقةً مع المستهلك من خلال ما يماثل «وسائل التواصل الاجتماعي » التي كانت منتشرةً تلك الأيام، التلفزيون الملون. وفي مدينة نيويورك New York City، اندمجت فِرَق الإعلانات المنفصلة في جادة ماديسون Madison Avenue والإدارات الإبداعية، مما أدى إلى بزوغ علم بناء العلامة التجارية. يمكنك القول إن منتجات وخدمات اليوم تُباع عبر الإنترنت في لمح البصر، ولا يلزم وجود فريق إبداعي، لكن العلم الحقيقي هو معرفة كيف تظلُّ العلامة التجارية شكلً من أشكال الفنِّ بشكل ناجح. هذا تفكير استراتيجي، وليس تفكيرًا سحريًّا.

وفي العصر الرقمي، لا يقتصر بناء العلامة التجارية على الجمهور الموجَّه نحو الأعمال. فالتفكير في العلامة التجارية - بناء حملات ورسالة مقنعة - متاح للملايين من الأشخاص الذين يمتلكون أجهزةَ كمبيوتر أو هواتف ذكية. فعندما يُطوِّر الآباءُ الرقميون في مجتمع مدرستك صفحات الويب وحسابات وسائل التواصل الاجتماعي لأشياء لمَّا تُولَد بعدُ - جنبًا إلى جنب مع تسمية الحملات - فهم يُطلقون علامةً تجارية شخصية. وعلى الرغم من بعض إساءات الاستخدام المضحكة، لا يزال المفهوم عنصرًا جادًّا للأعمال، ويمكن أن يكون للتعليم أيضًا. إنَّ مجتمعَك مُتصل رقميًّا بالفعل، وهو يؤثر على علامة مؤسستك التجارية للأفضل أو الأسوأ. ومثل تريش Trish، يرى القادة الرقميون القيمةَ المتأصِّلة لتأسيس وجود للعلامة التجارية في عالم اليوم.

تاريخيًّا، تُبنَى العلامة التجارية على بناء العلاقات، والعلاقات هي مفتاح حملة العلامة التجارية في التعليم. ألا يبني المعلمون دائمًا العلاقات، ويتوسطون فيها ويحافظون عليها؟ ومع العقلية ذات العلامة التجارية، أصبح «بدء » العلاقات هو الخطوة الأولى. فنمت العلامة التجارية الاستراتيجية من خلال الثقة المتبادلة وحُسْن النية، وذلك أثناء بدء ارتباطات جديدة بشكل استراتيجي. فيمكنك أن تُنمِّي العلامةَ التجاريةَ المهنية الخاصة بك شخصيًّا وكذلك الخاصة بمؤسستك عن طريق إنشاء علاقات هادفة، والتي بدورها تؤدي إلى تحسين أداء المدرسة.

التحوُّل من العلامة التجارية للأعمال إلى العلامة التجارية للتعليم عملية بسيطة. فالعلامة التجارية في التعليم هي عن الإخبار وليس البيع؛ وذلك من أجل بناء علاقات قوية مع جميع أصحاب المصلحة في المدرسة (Sheninger & Rubin, 2017). واصلنا أنا وتريش Trish توسيع تفكيرنا حول هذا المفهوم:

تتمحور مبادئ العلامة التجارية حول الثقة، والولاء، والوعد، وتقديم عروض وابتكارات أفضل؛ والتي تُميِّز بدورها تجربةَ العلامة التجارية التعليمية لكل مُستخدِم بما في ذلك الأطفال والآباء والمعلمون والمجتمع. فالعلامة التجارية ليست إصلاحًا أو ابتداعًا قصير المدى، ولكنها طريقة لبناء أصول المدرسة بشكل استراتيجي في عالم رقمي شفَّاف. فلا مزيد من الأبراج العاجية. يتمحور وصف العلامة التجارية حول شخصية حقيقية، والتي يمكن أن تؤثر على ثقافة المدرسة والإنجاز والموارد (p. 3)

فمن المهم أكثر من أي وقت مضى تبنِّي قوة لتأسيس حضور إيجابي للعلامة التجارية في مجال التعليم. ففي مجال التعليم، تعتبر المدارس علامةً تجاريةً سواء أعجبك ذلك أم لا. فهم يبشرون بقيمة مضافة من حيث الإعداد الأكاديمي للنجاح في المجتمع. يُقلِّل الاختلافُ مع هذه الفكرة من حقيقة أن الهويات الرقمية يتمُّ إنشاؤها لكل شيء بنقرة زر واحدة وكذلك العديد من منشورات وسائل التواصل الاجتماعي. ينبغي أن يكون القادةُ مُدركين لهذه الحقيقة والعمل بشكل استباقي لتأسيس حضور رقمي ينقل كلَّ الأشياء المميزة التي تحدث كل يوم في المدارس عبر العالم.

حوارات حول التفكير في العلامة التجارية في التعليم:

هناك نوعان من الحوارات في العلامة التجارية في التعليم لاختبار التفكير حول جلب فوائد مفهوم تسويق الأعمال إلى المدرسة، أو المنطقة التعليمية، أو المنظمة:

1 - حوار حول علامتك التجارية المهنية.

2 - الحوار الآخر حول العلامة التجارية لمدرستك.

الحوار الأول تأملي؛ حيث يتعلق بتطوير علامتك التجارية الخاصة، وليس على مستوى العلامات التجارية للنجوم المشاهير، ولكن العلامة التجارية التي تخلق الشخصية القيادية؛ وذلك لتعزيز فعالية مهنية جديدة. أما الحوار الثاني فيتم مشاركته مع المجتمع، حيث يجري طرح التفكير في العلامة التجارية في التعليم، وفكرة الوفاء بوعد التميز فيما يتعلق «بالمنتج والخدمات » التعليمية. وبمجرد إدراكك لشخصيتك المهنية، والبدء في عيشها عبر منظور العالم الرقمي، فتعليم أصحاب المصلحة الخاصين بك يجعلك مُبدِعًا مثل أي مُسوِّق رفيع المستوى.

الحوار الأول - علامة تجارية احترافية:

أسأل نفسَك، هل أحتاجُ إلى علامة تجارية احترافية؟ فمع التركيز على العالم الرقمي المتنامي، تعتقد تريش Trish أن الجواب نعم (T. Rubin, personal communication, 2018) فأنت بحاجة إلى «أن تكون أنت العلامة التجارية »، وذلك كما أطلق عليها خبير الأعمال توم بيتر (1999) Tom Peters- وهي العلامة التجارية التي تعتمد على المعتقد الأساسي. إنها ما ترمز أنت إليه، وهي ماهيتك. وكما تفعل الدول في بناء علاماتها التجارية، يجب عليك اختصارها في كلمة واحدة والسعي لتحقيقها. فلدى الصحفية في شبكة سي بي إس CBS لي وودروف Lee Woodruff- وهي زوجة الصحفي الذي أُصيب بجروح قاتلة تقريبًا بوب وودروف Bob Woodruff- علامةٌ تجاريةٌ شخصية أطلقت عليها «الصمود »، وكل أعمالها وعلاقاتها تُدار من خلال تلك الكلمة الواحدة. فإذا أردتَ بناءَ حوار حول العلامة التجارية، فابدأ بتسمية مشروع علامتك التجارية الخاصة.

أطْلِقْ عليها اسمَ علامة تجارية شخصية؛ أَطْلِق عليها علامة تجارية مهنية، أو علامتك التجارية الشخصية. عِشْها كما هي. وكُنْ مصدرَ السلوكيات الهادفة والواضحة التي تبدأ وتبني العلاقات والروابط، وجهًا لوجه وعلى مختلف وسائل التواصل الاجتماعي. ولا ينبغي أن يتحلَّ مثل هذا النوع من العلامات التجارية المهنية بالشفافية بشكل شخصي. فينبغي أن تتواصل، ولكن لا ينبغي أن تكون متطفلً. فلستَ مضطرًا لمشاركة لونك المفضل، أو المكان الذي قضيتَ فيه إجازتك في الصيف الماضي؛ وذلك على النقيض من بناء علامتك التجارية على مواقع التواصل الاجتماعي، مثل: اللينكد إن LinkedIn، والفيس بوك،Facebook والإنستغرام Instagram، والتويتر .Twitter

خُذْ على سبيل المثال صفحة من قطاع الأعمال. فكِّر في منهجية عرض المبيعات الفريد Unique Selling Proposition (USP)[118]. وفي هذا السياق فكِّر في شركة فولفو،Volvo والتي يُطلَق على عرض مبيعاتها الشهير اسم «السلامة ». حيث تبيع شركة فولفو Volvo السلامة في كلمة واحدة فريدة. وعلى ذلك، فعلامتك التجارية الخاصة هي بيع حقيقي. وقد يكون لديك بالفعل إحساس قوي بالعلامة التجارية الشخصية الخاصة بك، إذا كنتَ جزءًا من المشهد الرقمي، ولكن إذا ابتعدت لأن وسائل التواصل الاجتماعي تبدو وكأنها جهد «يتعلق بي على نحو كامل »، فتجاوز ذلك. وهذا ليس سلوكًا أنانيًّا، بل هو بقاء القيادة في عالم الرسائل الرقمية، ووسيلة لتحقيق غاية تعليمية. وكُنْ الراوي الرئيسي لقصص جهود علامتك التجارية؛ إذ تخلق مثل هذه الجهود الولاء والثقة، هذا هو النوع الذي جعل العلامات التجارية الضخمة (مثل: شركة أبل Apple وشركة ستاربوكس Starbucks)تتطوَّر بنجاح مع أسواقها.

إذا لم تُطالب بعلامتك التجارية عمدًا، فإن بعض أصحاب المصلحة على الطرف الآخر من الحاسب الآلي سيفعلون ذلك نيابةً عنك. فيُمكن لأي شخص لديه هاتف ذكي اليوم تحديدُ هويتك ومدرستك/مدرستكم. يجب أن تتحمَّل مسؤولية التواجد الرقمي في الوقت الفعلي. يمكنك بناء العلامة التجارية المؤسسية على أساس متين متأصِّل في ثقافة التعلُّم حيث تعمل الآن. فكِّر فيمن يمكنه مساعدتك في تأسيس حضور قوي للعلامة التجارية. بالنسبة لي، كانت تريش روبين Trish Rubin، وقد شاركنا في محادثات ديناميكية حول مكانة العلامة التجارية في تعليمي المهني منذ العام 2009 م. واقترحت تريش بدء رسالة العلامة التجارية التعليمية الخاصة بك من خلال أن تصبح «علامة تجارية تعليمية رائدة »(T. Rubin, personal communication, 2018) . تدفع القيادةُ الرقميةُ القادةَ إلى تطوير مهاراتهم الخاصة بالعلامة التجارية، وهذا يحدث أثناء تفاعلهم في الفضاءات الإلكترونية عبر الإنترنت، وعبر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وتُحدِّد هذه التفاعلات أفكار الفرد ومعتقداته وكذلك آراؤه حول التعليم والقيادة. كما تعكس الريادة الرقمية كيفية الاستفادة من البحث أيضًا لنشر التغيير الإبداعي، وتقديم دليل على التحسين الفعلي الذي يؤكِّد الفعالية. كما يُقدِّم القادة الرقميون أمثلةً على العمل والأفكار والجوائز وأنواع أخرى من التقدير أيضًا. وتُشكِّل كلُّ هذه العوامل مجتمعةً حضورًا تعليميًّا للعلامة التجارية.

وعندما تعرف السبب والكيفية، فإن المرح أصبح جاهزًا لبناء وجود للعلامة التجارية التعليمية الخاصة بك. وهنا، حان وقت الارتباط والإنشاء والمشاركة. اجعل نفسَكَ مرئيًّا من خلال اختيار الارتباط مع المجتمعات في الوقت الفعلي وعلى الإنترنت أثناء بدء العلاقات. يجب عليك خلق الاهتمام حول ما تفعله وما تقوله، والمحتوى الذي تشاركه مع هذه المجتمعات. أخيرًا، شارِك وتفاعَل رقميًّا ووجهًا لوجه؛ لاكتساب الموارد واكتشاف الفُرص من خلال مجهودك الذاتي. وبالنسبة لي شخصيًّا، أحاولُ تقديمَ بعض أفضل العقول في المجال لكي يدرسهم القادة ويستفيدون منهم بشكل أمثل، مثل: دان بينك Dan Pink، السير كين روبنسون Sir Ken Robinson، سيث جودين Seth Godin، جون جوردون Jon Gordon، ومايكل فولان Michael Fullan، وآدم جرانت،Adam Grant ولولي داسكال Lolly Daskal. استنادًا إلى عمل هؤلاء الأفراد، يمكن للقادة التنقيب عن استراتيجيات دقيقة وغير دقيقة، والتي تتعلق بالحوارات حول العلامة التجارية الشخصية لآلاف الأشخاص في مجال القيادة والتعليم، وليس فقط المسوقين ومندوبي المبيعات. تعَدُّ العلامة التجارية كفاءةً مهنيةً. ومن هذا المنطلق، واجِه الأمر. يعمل المعلمون في مجال بناء العلاقات؛ وذلك لدفع ثقافة التعلُّم باستمرار إلى الأمام. وتتحدث تريش Trish عن كيف كونها معلمةً قامت بتسويق قيمة التعليم للأطفال والآباء والرؤساء والمعلمين والشركات الأخرى. وكيف سيكون الأمر أسهل الآن بوجود علامة تجارية شخصية واضحة؟

أسأل نفسَك، ما العائد من ذلك الجهد؟ وترى تريش Trish أن «تصادم» العلامة التجارية التعليمية مع التفكير التجاري والتعليم يعَدُّ فرصةً قويةً للقادة لخلق حضور جديد أكر جاذبيةً. ولا مزيدَ هنا من الأبراج العاجية. وأطلق توماس فريدمان Thomas Friedman (2005) مؤلِّف كتاب العالم مسطح The World Is Flat على هذا الاسم «مزيج الخيال» - بمعنى: التفكير الذي يجمع العمل والتعليم بطريقة ديناميكية. يُوسِّع قائد العلامة التجارية العلاقات مع شركاء الأعمال والتعليم من أجل مدارس أفضل. وتخلق العلامة التجارية المهنية العائدَ على الاستثمار Return - of Investment (ROI) كما يطلق عليه قطاع الأعمال ذلك. ويدرُّ هذا الاستثمار عائدًا مؤسسيًّا، وذلك من خلال تحسين الثقافة المدرسية والأداء المدرسي والموارد المدرسية.

الحوار الثاني - العلامة التجارية المدرسية:

هل تؤثر العلامة التجارية للقيادة على ثقافة المدرسة؟ لقد أنشأتَ العلامة التجارية العلائقية الخاصة بك. اربط هذه العلامة بتحسين المدرسة. وانشُر وعد العلامة التجارية لتحسين ثقافة مدرستك وإنجازها وتوفير الموارد لها. ينبغي أن تدور مثل هذه المناقشات الأولية حول ثقافة المدرسة. اسأل فريقَك عن كيفية إبلاغ المجتمع بعلامتك التجارية. يشير تفكيرك الإبداعي إلى التغيير الرائع لفريقك. وعلى ذلك، شجِّعهم على دراسة تفكيرهم. وفي هذا السياق، حدَّد كلٌّ من فيريتير ورامسدن وشينينجر Ferriter, Ramsden, and Sheninger (2011) العوامل التالية التي تدخل في العلامة التجارية للمدرسة، وهي:

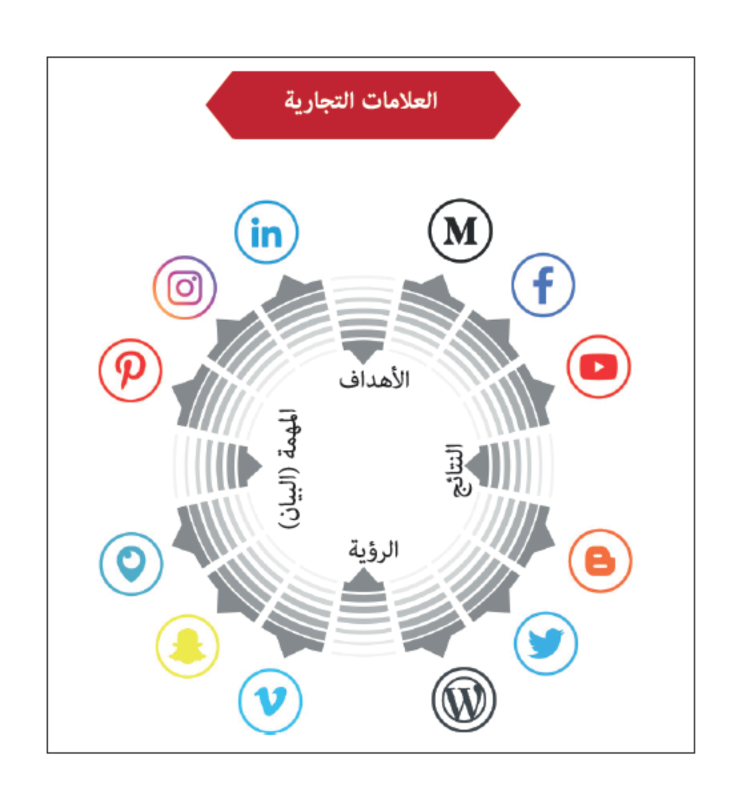
- إنجازات الطلاب: تعَدُّ درجات الاختبار الموحَّدة هي أكثر ما يُستخدَم لتقييم الفعالية الكلية للمدرسة. يمكن نَشرْ جهود العلاقات العامة والاتصالات التي ركَّزت على أدلة النمو في هذا المجال من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وسوف يساعد ذلك على إنشاء وتعزيز حضور العلامة التجارية للمدرسة.

- جودة المعلمين والإداريين: يرتبط إنجاز الطالب ارتباطًا مباشرًا بجودة الموظفين في المدرسة. وغالبًا ما يكون أصحاب المصلحة أكثر استعدادًا للانتقال إلى المدن التي تُطبِّق ضرائب أعلى، والتي تجذب أفضل المعلمين وألمعهم. فالاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي لنقل إحصاءات الموظفين يمكن أن تبني الثقة في أي منتدى يكون له تأثير إيجابي على العلامة التجارية للمدرسة.

- **الممارسات والبرامج التعليمية المبتكرة:** تلعب عروض المقررات، وقرارات المناهج، والبرامج المميزة والفريدة، والممارسات التعليمية المبتكرة دورًا رئيسيًّا في مشاركة الطالب، مع تأثيرها الإيجابي على نتائج الطلاب (Whitehurst, 2009). فالمدرسة التي لديها عروض مقررات ومناهج وبرامح فريدة تكون سببًا في تميُّزها أو تميُّز المنطقة التعليمية التابعة لها. يؤدي نشر هذه المعلومات وتوفيرها إلى إرسال رسالة قوية متعلقة بالكلية، ومدى الاستعداد الوظيفي، وقدرة الطلاب على متابعة شغفهم التعليمي.

النشاطات اللاصفية:

تعَدُّ الأنشطة اللاصفية عنصرًا قيِّمًا في أي مجتمع مدرسي؛ إذ تُساعد على تطوير الطلاب ذوي الخبرة الجيدة. فلا يُسلِّط القادة الذين يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي كجزء من اتصالات مجتمعة، والذين لديهم استراتيجية للعلاقات العامة الضوءَ على مثل هذه الأنشطة فقط؛ ولكن يجب عليهم جذب انتباه أصحاب المصلحة أيضًا. يجب توسعة المحادثة لتشمل العلامة التجارية المؤسسية، والتوظيف، والمجتمع المستثمر. ولقد ازدهرت منذ فترة طويلة المدارس الخاصة في ظلِّ مثل هذه العلامة التجارية المؤسسية. اليوم، يمكن لوسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق الشفهي، والتسويق التخاطبي باستخدام الأدوات الرقمية بناءُ الهوية بشكل سريع، رغم أن المدارس الخاصة استغرقت سنواتٍ عديدةً في بنائها. فيمكن لجميع المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر، في المدارس العامة والخاصة، استخدامُ الاستراتيجيات الرقمية وذلك لتأسيس علامة تجارية، تمامًا كما فعلت المدارس الخاصة لسنوات عديدة من خلال الوسائل التقليدية. «السوق » الخاص بك هو مجتمع أصحاب المصلحة بأكمله؛ فأشركهم في استراتيجية رقمية تخلق ثقافةً مدرسيةً منتشرة لتُوحِّد وتخلق التميز، وتجذب المتابعين الراغبين في المشاركة في العلامة التجارية الخاصة بمدرستك. يُلخِّص الشكل (10-1) كيف يمكن تعزيز التفكير باستخدام العلامة التجارية عندما يستخدم القادة الرقميون أدوات التكنولوجيا الحالية.



شكل (10-1): تعزيز التفكير في العلامة التجارية باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي

أسأل أعضاءَ مجتمعك ما إذا كانوا يريدون تجاوز الشعار إلى تأسيس علامة تجارية لتحسين المدرسة. شجِّع التفكير فيما يتجاوز الشعار والتميمة وبيان الرسالة النموذجية للمعلم؛ وذلك لبناء إشارات مرئية للعلامات التجارية التعليمية. أدرُس رسالة مدرستك بفكر جديد حول التسويق. وهذه هي أول إشارة عامة للتغيير. ماذا يجعل رسالة صفحة الويب الخاصة بك مختلفة عن رسالة أي مدرسة أخرى تقدِّم قيمةً لأصحاب المصلحة؟ وهل توحي بالثقة؟ يمكنك اقتراح إيمان عميق بما تدور حوله المدرسة؟ وكان بيل غيتس Bill Gates من شركة مايكروسوفت Microsoft يعرف ذلك. حيث كانت رؤية شركته لمدة (30) عامًا بسيطة، ألا وهي: «جهاز حاسب آلي على كل مكتب».

اربط خيوط الجهود الحالية لإنجازات المدرسة معًا، وقُمْ بترسيخها على أنها «محادثات حول العلامة التجارية التعليمية» لتحسينها (Sheninger & Rubin, 2017). وبينما تقود مجتمعك، ابحث عن إمكانيات التمويل / توفير الموارد. ومن خلال حملات العلامة التجارية، تصبح بعض الكلمات مثل إنجازات الطلاب والابتكار كلمات هادفة وأصلية. وليس الإنجاز من أجل تحقيق رقم في تقرير الاختبار؛ ولكن الإنجاز الذي تعكسه ثقافة التعلُّم الأصيلة، والذي تظهره المدرسة كل يوم.

تتمحور القيادة الرقمية حول أن يكون مجتمعُك جزءًا جديدًا من توفير الموارد المدرسية، وذلك من خلال بناء العلامة التجارية. تتحدث تريش Trish عن قاعدة «ألف شخص يعرفك» في التسويق الجماعي باعتبارها دليلً لحملتك. وعندما تبدأ، ركِّز الجُهد على خدمة جزء صغير من السوق وإسعادهم. ولديك بالفعل أكثر المعجبين ولاءً لك. وعندما تبدأ في سرد قصة علامتك التجارية الخاصة بك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي والاتصالات الرقمية، فهؤلاء الناس سيكونون أكبر المؤيدين لك، وسوف يُبادرون إلى إجراء المزيد لصالح القضية. وعليك أن تُحدِّد مجموعتك الأساسية، وتخلق الحركةَ مع هؤلاء المشجعين.

لا يعَدُّ التسويق مفهومًا جديدًا للمدارس التي استفادت من محدودية التسويق الشفوي والعلاقات العامة المتفرقة في الصحيفة اليومية المحلية. ففي مبادرة العلامة التجارية التعليمية الخاصة بك، فإن التسويق الرقمي – وهو يعني التواصل مع جمهور أوسع حول منتج مدرسي أو خدمة – يعَدُّ على الرغم من ذلك مُبتكرًا ومُستدَامًا. وفي العالم الرقمي، قد يكون أنصارُك جالسين في الشارع أو على بُعد ثمانية آلاف ميل منك؛ فأشركهم في نفس الرسائل التسويقية، والتي تجعلهم داعمين. فترويج العلامة التجارية المدرسية يؤدي إلى نشر ثقافة المدرسة وإنجازها. ويمكن أن تجتذب حملتُك الأشخاصَ المهتمين بالتعليم وتحتفظ بهم. فكِّر في عدد الميزانيات التي سيتمُّ الموافقة عليها إذا تمَّ تسويق العلامة التجارية للمدرسة بشكل أقوى وأكثر شخصية كل يوم.

فعندما تشعر تريش روبن Trish Rubin بالحماسة تجاه العلامة التجارية؛ فهذا لأنها ترى إمكانياتها الفريدة لتوفير الموارد والتمويل للمدارس. تخيَّل مجرد الفكر والموهبة والوسائل التي يتحلَّ بها خريجوك وفُرص التسويق التي يقدمونها. شارِك العلامة التجارية مع الخريجين، وقُمْ بإشراكهم مع أصحاب المصلحة الحاليين. فمعظم الخريجين من مدرستك يتواصلون اليوم مباشرة عبر الإنترنت؛ لذا قُم بحملة افتراضية للترحيب بهم في مدرستهم مرة أخرى، وشارِكهم التجربةَ التعليمية التي تقوم بها مع أولياء الأمور والطلاب وكذلك المجتمع.

أعِد الخريجين مُجدَّدًا من خلال حملة تسويقية على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة، حيث يمكن للكلمة الشفوية المباشرة إحداث فَرق في الحصول على الموارد المالية والمجتمعية من جميع الأنواع لمدرستك. ولقد تمَّ تلخيص كلٍّ من حوارات العلامة التجارية للمدرسة في الشكل (10-2).

الهوية ذات العلامات التجارية

ابنِ	التمركز	الرؤية	الشخصية
	أين أقفُ بصفتي مربيًّا؟ - قِيمي. - وجهة نظري الفريدة.	كيف أستخدمُ علامتي التجارية للفائدة؟ - ثقافة المدرسة. - إنجاز الطالب. - التمويل. - الموارد.	ما هو عرضي الفريد للمبيعات؟ - كلمة واحدة تُوضِّح منظوري نحو العلامة التجارية لمجتمعي.
أركان العمل للعلامات التجارية التعليمية (ارتبِط، أنشِئ، شارِك)			
شارِك	**ارتبِط**	**أنشِئ**	**شارِك**
	- كُن صاحبَ علاقات. - انضم إلى مجتمعات متنوعة. - ادعم المجموعات. - وازِن بين روابط الوقت الحقيقي مع التواصل عبر الإنترنت. - اختر أسبابًا تعكس علامتك التجارية.	- انظُر لنفسك كمُنتج. - سوِّق القيم الخاصة بك عبر المجتمعات. - طوِّر الاهتمامات في الوقت الحقيقي، ومن خلال التواصل عبر الإنترنت. - أنشِئ وشارِك المحتوى. - قدِّم نفسَك كقائد فكري.	- تحلَّ بالشفافية على مستوى راحتك. - انضم يوميًّا إلى مختلف المحادثات في الوقت الحقيقي وعبر الإنترنت. - كُن رابطًا للآخرين. - أعطِ قبل أن تحصلَ.

Source: Copyright © Trish Rubin (2013, March). Adapted with .permission. www.trishnyc.com

شكل (10-2): القيادة المدرسية ذات العلامة التجارية

السبب في أهمية عقلية التفكير ذات العلامة التجارية التعليمية:

في عالم الحيوان، القاعدة هي كُلْ أو ستُؤكَل؛ في عالم البشر، عرِّف نفسَك أو سيقوم الآخرون بتعريفك.

Thomas Szasz توماس سزاس

هذا هو فحصٌ واقعيٌّ لكلِّ مَن لا يؤمن بقيمة العلامة التجارية في التعليم. فعلامتك التجارية هي ما يقوله أصحاب المصلحة والآخرون عنك وعن منطقتك التعليمية / وعن مدرستك. ولقد غيَّرت وسائل التواصل الاجتماعي هذا المشهدَ، ووسَّعت مفهوم العلامة التجارية إلى التعليم، كما نوقش سابقًا في ثنايا هذا الفصل، سواءً أحببتَ هذا أم لا. فلا يتم صنع بصمتك الرقمية من خلال ما تُنشِئه وتنشره فحسب، ولكن من خلال ما يُنشِئه الأشخاص والمؤسسات الأخرى وينشرونه عنك أيضًا. قُمْ ببحث بسيط في جوجل،Google وانظُر إلى نفسك من خلاله فقط. فقد تتفاجأ جدًّا بما هو موجود بخصوصك أو بخصوص مدرستك / ومنطقتك التعليمية.

يحتاج المعلمون والقادة والمدارس والمناطق التعليمية الآن أكثرَ من أي وقت مضى إلى البدء في التفكير في استراتيجية العلامة التجارية. وهذا ضروريٌّ ليس فقط للتحكُّم في السرد، ولكن لكي تكون استباقيًّا أيضًا من أجل التعامل مع المحتوى السلبي الذي يمكن أن يُشوه الصورةَ أثناء التأثير على تصوُّر أصحاب المصلحة الرئيسيين. فمن المهمّ أن نُفرّق دائمًا بين العلامة التجارية بالمعنى التجاري والعلامة التجارية في مجال التعليم. تهدف العلامة التجارية في الأعمال التجارية إلى البيع فقط. ومن ناحية أخرى، تهدف العلامة التجارية في مجال التعليم إلى بناء الدعم والإعجاب والاحترام للعمل النبيل الذي تقوم به كل يوم لصالح الأطفال. فمن خلال تطوير وتعزيز المدرسة والعلامة التجارية المهنية، نتجاوز تصوُّرًا متطورًا عن عملنا الرائع؛ وذلك من خلال توفير واقع ضروري لجميع أصحاب المصلحة لتبنّيه والاحتفاء به. ومن ثَمَّ، فإن العلامة التجارية في التعليم لا

علاقة لها بالبيع؛ إذ إنها تتعلق بعرض أعمال الطلاب والمعلمين والقادة في محاولة ليصبحوا أكثر شفافيةً. ويدرك القادة الرقميون أهميةَ العلامة التجارية في عملهم، وأقصدُ بالقادة هنا جميعَ المعلمين الذين يقومون بأعمال محدَّدة لتحسين مختلف فُرص التعلُّم لطلابهم وأنفسهم.

فيما يلي بعض الأسباب المحدَّدة التي تجعل العقليةَ ذات العلامة التجارية مهمةً (Sheninger & Rubin, 2017):

- ستجذب علامتُك التجارية الآخرين إلى عملك وكذلك إلى عمل المدرسة. هذا يمكن أن يؤدي إلى المزيد من المرشَّحين المؤهلين للتقدُّم للوظائف، أو دعم أكبر من أصحاب المصلحة، أو يُقرِّر الآباءُ الانتقالَ إلى منطقتك التعليمية. وهذا يمكن أن يؤدي إلى بناء شبكة تعلُّم أكثر حيويةً أيضًا.

- تُشجِّع على تقدير العمل الرائع الذي يتمُّ إنجازه في المدارس كل يوم. فمع وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن لأي شخص الآن صياغة سرد دقيق للطريقة التي تُجهِّز بها مدارسُنا الطلابَ للنجاح.

- يُحفِّز ويُلهم الحضورُ الإيجابي للعلامة التجارية موظفيك / زملاء العمل وكذلك الزملاء في جميع أنحاء العالم من حيث ما هو ممكن حقًّا. حيث يتم تعزيز النجاح بطريقة يستطيع الآخرون تكرارَها فيما بعدُ.

- تُخبر علامتُك التجاريةُ أصحابَ المصلحة عن هوية مدرستك. فمن خلال الشعارات والتمائم والتغريدات والوسومات المختلفة، يساعدك الحضور الإيجابي للعلامة التجارية على سرد القصة الحقيقية.

- يُظهِر الحضور الإيجابي للعلامة التجارية بوضوح ما يتوقَّعه أصحاب المصلحة من منطقتك التعليمية أو من مدرستك أو منك كمهني. ولا يبني هذا الوعدُ الدعمَ النفيس فقط، ولكنه يبني أيضًا علاقات لا تُقدَّر بثمن.

- تساعدك الاستراتيجية الواضحة للعلامة التجارية على الاستمرار في التركيز على رسالتك ورؤيتك وقِيمك المتعلقة بعملك؛ لضمان نجاح كل الطلاب.

- من خلال الوصول إلى الأشخاص على المستوى العاطفي، تبني العلامة التجارية أقوى العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. ولا توجد طريقة أفضل من القيام بذلك حيث مشاركة الوسائل بأنك تُحقِّق باستمرار اختلافًا إيجابيًّا في حياة الأطفال كل يوم.

يُركِّز أساس عقلية العلامة التجارية على مشاركة المحتوى ذي القيمة المتعلق برسالة ورؤية وقيم مدرستك / منطقتك التعليمية أو ما تحتضنه كمعلم. وهو يتطلَّب التركيزُ على الاستراتيجيات والأفكار التي يتمُّ تنفيذها بنجاح، والتي لها تأثير إيجابي على تعلُّم الطلاب. وسوف يتطوَّر الحضور الإيجابي للعلامة التجارية عضويًّا باستخدام هذه المعادلة البسيطة:

الاتصالات + العلاقات العامة = العلامة التجارية في مجال التعليم

ستساعدك الاستراتيجيات والمفاهيم الواردة في ثنايا الفصلين الثامن والتاسع في تطوير حضور قوي للعلامة التجارية، وهذا يبدأ بتحسين عملية التواصل. ينبغي أن نلتقي باستمرار مع أصحاب المصلحة أينما كانوا من خلال استخدام نُهُج متعدد الأوجه لإشراكهم في اتصالات ثنائية الاتجاه. وتُستخدَم الاستراتيجيات الرقمية وغير الرقمية ليس فقط لتوصيل المعلومات المهمة، ولكن لكي تصبح أكثر شفافيةً أيضًا. كما أنه يجب على جميع القادة بغض النظر عن المنصب السيطرة على علاقاتهم العامة. فإذا لم ترو قصتك للآخرين، فسوف يفعل شخص آخر ذلك. فعندما تأخذ هذه المقامرة، فعادةً ما تؤدي إلى قصة سلبية يتمُّ سردها. وفي حقل التعليم، لا نتفاخر بما فيه الكفاية؛ ونتيجة لذلك، ندفع السعر غاليًا. فإذا أصبحتَ الراوي الرئيسي لقصتك، فيمكنك قلب دفة الأمور والسيطرة على العلاقات العامة إلى الأبد. فهناك الكثير من القوة في القصص، وينبغي علينا القيام بعمل أفضل لمشاركتها مع الآخرين.

وفي هذا السياق، سخَّر الدكتور روبرت زيويكي Dr. Robert Zywicki- المشرف على مدرسة جبل الزيتون Mount Olive School- قوة العلامة التجارية، وذلك عندما كان على رأس إدارة المنطقة التعليمية لمدارس ويهاوكين Weehawken Township التعليمية في نيو جيرسي New Jersey. حيث استخدم تويتر Twitter على نطاق واسع لإشراك المجتمع في الإصلاح على مستوى المنطقة التعليمية، إضافةً إلى عرض مختلف منتجات أعمال الطلاب في المدرسة. ولقد استخدم زيويكي Zywicki تويتر Twitter وأدوات وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى لتوثيق التحوُّل اليومي، مع التطوير بالتوازي للعلامة التجارية للابتكار في المنطقة التعليمية، والتحوُّل إلى التعلُّم عبر مبادرة حاسب لكل طالب (1:1) والدليل على ذلك، انتشار هذا في جميع أنحاء المجتمع، بما في ذلك الرسالة الرقمية للمنطقة التعليمية التي صاغها الطلاب، وذلك

باستخدام الوسوم الإبداعية، والتي اقترنت باسم المنطقة التعليمية والأفعال المتعلقة بارتباط ومشاركة مختلف الطلاب. وكجزء من جهود العلامة التجارية للمنطقة التعليمية، ابتكر وثيقةً من صفحة واحدة حدَّدت خطة الثلاث سنوات، والتي يمكن عرضها ومشاركتها في أي مكان بسهولة. يُوضِّح الشكل (3-10) الصورةَ التي تمَّ إنشاؤها كجزء من التزام الدكتور زيويكي dr. Zywicki تجاه استراتيجية التفكير ذي العلامات التجارية.

الوسم الصحيح:

عندما يتعلَّق الأمر بالعلامة التجارية، يعَدُّ الوسم (#) هو كل شيء. ما السبب في الأهمية البالغة للوسوم؟ يسمح لك الوسم بتنظيم كافة رسائلك على مجموعة متنوعة من منصات التواصل الاجتماعي (تويتر Twitter، الفيس بوك Facebook، الإنستغرام،Instagram واللينكد إن LinkedIn) في مكان واحد. فكِّر في الأمر كاسم للمحتوى. إنه يساعد المعلمين المهتمين بموضوع أو حوار معين في العثور بسرعة على المحتوى حول هذا الموضوع. كما أنه يمثِّل طريقةً رائعةً لتنظيم كلِّ ما تشاركه حتى يتمكَّن الآخرون من إيجاد أو معرفة ما يحدث في منطقتك التعليمية أو مدرستك أو صفك الدراسي بسهولة بالغة. فبمجرد إضافة الوسم في نهاية تحديث وسائل التواصل الاجتماعي على المواقع المذكورة أعلاه، يتم إنشاء ارتباط تشعُّبي. وعندما تقوم أنت أو أي شخص بالنقر على هذا الرابط، سينقلك فورًا إلى صفحة منفصلة تمامًا، والتي تحتوي على جميع التحديثات التي استخدمت هذا الوسم.

لا توجد قواعد محدَّدة لإنشاء الوسم. فيمكن أن يكون طويلًا أو قصيرًا كما ترغب، ولكن نصيحتي هي أن تجعل الوسمَ مختصرًا قدر الإمكان، ولكن يجب أن يكون فريدًا من نوعه. وينبغي أن يتوافق أيُّ وسم تتوصَّل إليه قدر الإمكان مع رؤيتك أو السمات المحدَّدة لثقافة التعلُّم الخاصة بك. فعلى سبيل المثال، أنشأت مدرسة ويلز الابتدائية Wells Elementary School في سايبرس Cypress، في ولاية تكساس الأمريكية Texas، واستخدمت بشكل حصري وسماً بعنوان ExploreWells #. وكان وراء اختيار التميمة المستكشفون، وكان الأساس المنطقي وراء هذا الوسم هو أن جميع التحديثات المشتركة ترتبط بطريقة أو شكل معين مع كيفية استكشاف الطلاب للتعلُّم، وذلك على أساس يومي. كما تستخدم المنطقة التعليمية لمدارس فال كريك Fall Creek School District في مقاطعة فال كريك Fall Creek، بولاية ويسكونسن Wisconsin الوسمَ GoCrickets #. وليس لديهم هذا الوسم على كافة المشاركات على وسائل التواصل الاجتماعي فحسب، ولكن على العناصر غير الرقمية أيضًا، مثل ما يُكتب على القُمْصان من عبارات تحفيزية

في المدرسة أيضًا. وفي حالة كل من مدارس ويلز Wells وفال كريك Fall Creek، تعَدُّ الاستراتيجية بسيطةً بقدر ما هي قوية. ويعَدُّ حشد أصحاب المصلحة حول الوسم - حيث توجد معلومات رائعة عن الطلاب وثقافة التعلُّم - عمليةً مشتركةً باستمرار.

المنطقة التعليمية لمدرسة ويهاوكين 
الخطة الاستراتيجية 2016 - 19 **الرؤية** **المساواة، والتخصيص، والابتكار**
الرسالة تعَدُّ المنطقةُ التعليميةُ لمدارس ويهاوكين Weehawken School District مجتمعًا متعلماً ومتقدِّمًا يُركِّز على الطلاب سعيًا وراء التميُّز الجماعي والفردي. ولتحقيق هذه الغاية، سنقوم بتنفيذ الأنظمة والهياكل التي تضمن لجميع الطلاب تحقيق أقصى إمكاناتهم الأكاديمية، وتطوير القيم التي تتبنى المسؤولية المدنية، وصقل المهارات للتكيُّف مع مجتمع عالمي ديناميكي.
الأهداف الاستراتيجية 2016 - 19 1 - زيادة تحصيل الطلاب في جميع المستويات الصفية. 2 - تعزيز النمو الاجتماعي والعاطفي وغير المعرفي للطلاب. 3 - توظيف وتطوير والمحافظة على القوة العاملة عالية الأداء والمتنوعة، والتي تستخدم أفضل الممارسات القائمة على الأبحاث. 4 - إشراك الأسر والمجتمع ككل في دعم رؤية المنطقة التعليمية ورسالتها. 5 - العمل بنزاهة وفعالية وامتثال وشفافية ومسؤولية مالية.
الاستراتيجيات 2016 - 2017

- ربط جميع المناهج المستندة إلى المعايير عبر التعلُّم الجماعي المهني Professional learning community (PLCs)[119]،

مقارنةً مع استمرارية المساءلة الفردية وفقًا لخُطة تحسين المنطقة التعليمية.

- تنفيذ وتقييم التعلُّم المدمج في جميع المدارس.

- إضفاء الطابع المؤسسي على الاستجابة الشاملة لبرنامج التدخُّل.

- زيادة مشاركة أصحاب المصلحة من خلال الإعلان عن إنجازات الطلاب عبر وسائل التواصل الاجتماعي وشبكة الإنترنت ووسائل الإعلام المطبوعة التقليدية.

- تطوير أعضاء هيئة التدريس، وإضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات من خلال أهداف التطوير المهني في المنطقة خلال الفترة 2018 - 2016.

- إنشاء برامج تعليمية اجتماعية عاطفية وشخصية على مستوى المدرسة.

- إكمال خطة المرافق بعيدة المدى.

- إشراك أصحاب المصلحة في التقييم القائم على البحث لبرنامج المواهب الأكاديمية.

- استمِّر في حَشْد الجهود باستخدام منصة تتبُّع المتقدِّمين لطلب التوظيف عبر منصة Platform applitrack[120].

الأهداف الذكية 2017 - 2016

1 - ربط المرحلة الأولى لجميع المناهج بحلول 15 نوفمبر 2016 والمرحلة الثانية بحلول 1 يونيو 2017.

2 - الحفاظ على معدل تخرُّج لا يقلُّ عن 90 ٪.

3 - إنتاج ما لا يقل عن 10 بيانات صحفية تتعلق بإنجاز الطالب، والمناهج الدراسية، والتعليم.

4 - زيادة استيعاب أعضاء هيئة التدريس لساعات التطوير المهني بنسبة 10 ٪ على الأقل خلال الفترة 2016 - 2015.

5 - خفض معدل الإيقاف بنسبة 10 ٪ خلال الفترة 2016 - 2015.

6 - تقليل حالات المضايقة والترهيب والتنمُّر بنسبة 5٪ خلال الفترة 2016 - 2015.

7 - زيادة عدد درجات الشراكة من أجل تقييم الاستعداد للكلية والمهنة The Readiness for College and Careers» Partnership for Assessment of (PARCC) تحقيق التوقعات » ل PARCC في كل مستوى تم اختباره بنسبة 5٪ على الأقل خلال الفترة 2016 - 2015.

8 - زيادة معدل الالتحاق بدورات برنامج التعيين المتقدم Advanced Placement[121] (AP) بنسبة 10 ٪ خلال الفترة 2016 - 2015.

9 - زيادة المشاركة في اختبار الالتحاق بالجامعات الأمريكية Standardized[122] College Admissions Test (SAT)، واختبار الكليات الأمريكية The American College Test (ACT)[123] بنسبة 10 ٪ خلال الفترة 2016 - 2015.

10 - تقييم مستوى القراءة ل 100 ٪ من الطلاب في الصفوف من الأول إلى السادس، باستخدام تقييم القراءة التشخيصي، وذلك على الأقل أربع مرات خلال الفترة 2017 - 2016.

11 - إشراك أولياء الأمور في أربعة اجتماعات مفتوحة على الأقل.

12 - نشر التقرير النهائي للجنة برنامج الموهوبين أكاديميًّا بحلول الأول من مايو 2017.

13 - نشر مرافق بعيدة المدى بحلول 1 ديسمبر 2016.

د. روبرت زيويكي - المشرف على المدارس

Dr. Robert R. Zywicki - Superintendent of Schools

شكل (3-10): الخطة الاستراتيجية للمنطقة التعليمية لمدرسة ويهاوكين

ملخص:

لنُوجِز الفصلَ كلَّه في كلمة واحدة: المثابرة. دَعْ تاريخ العلامة التجارية يُلهمك لصنع تاريخ العلامة التجارية الخاصة بك. حيث يتطلب تأسيس حضور إيجابي للعلامة التجارية الصبر في العالم الرقمي، لكن العوائد موجودة لك ولأصحاب المصلحة في مدرستك. يعتمد إنشاء العلامة التجارية والحفاظ على هويتها على الاستخدام المتسق والمستهدف لوسائل التواصل الاجتماعي في الاتصالات المدرسية والعلاقات العامة. وعند دمج ذلك مع الأساليب التقليدية، سيتمُّ إنشاء العلامة التجارية للقائد والمدرسة، وسيكون لها صدى في جميع أنحاء مجتمع المدرسة والتعليم. وستقوم الرسالة الناتجة بنَشْر وترويج جميع الجوانب الإيجابية للقيادة والتعليم والمدرسة، وترسخ الثقافة المدرسية. يفهمُ القادة في العالم الرقمي ويتبنَّون الدروسَ من القطاع الخاص من أجل التواصُل والمشاركة بشكل أفضل مع جميع أصحاب المصلحة في القرن الحادي والعشرين. ولقد حان الوقت لتُصبح الراوي الرئيسي لمثلِ هذه القصص.

أسئلة إرشادية:

1 - كيف تظهر القيمة باستمرار لمجتمعك (الحالي، والمرتقَب)؟

2 - كيف يبدو إشراك المجتمع بشكل أصلي وبناء حضور إيجابي للعلامة التجارية، لعرض عملك مع الطلاب؟ كيف يمكن إنجاز هذا وتحقيق استدامته؟

3 - إذا بحثت عن نفسك في جوجل Google أو عن مدرستك / منطقتك التعليمية، ماذا سيحدث؟ هل تتَّسق هويتُك الرقمية مع الواقع؟

4 - كيف تقوم بوضع علامة تجارية لمدرستك أو منطقتك التعليمية بشكل فعَّال؟ ما الخطوات العملية التي تحتاج إلى البدء بها في ظلِّ جهود إنشاء العلامة التجارية الخاصة بك أو تحسينها؟

الفصل الحادي عشر
اكتشاف الفرص



إذا كانت الفرصةُ لا تطرق بابك، فابنِ لنفسك بابًا.

ميلتون بيرل -Milton Berle

أنا أحبُّ الاقتباسَ أعلاه. لم يكن لهذا الاقتباس وقعٌ طيبٌ عليَّ في بدايات مهنتي كمدير مدرسة، لكنه أصبح فيما بعدُ شعاري المفضَّل. لسنوات خلت كنتُ دائمًا أنظرُ إلى العالم من منظور النصف الفارغ من الكأس. تحوَّلت التحديات إلى أعذار، وفي النهاية لم يتغيَّر شيءٌ. وبمعنى ما، لم أكن مدفوعًا لأن أكون مبتكرًا أو أُحقِّق تغييرات جوهرية يمكنها أن تؤثر بالفعل على ثقافة المدرسة بطرق قوية. وعادةً ما يؤدي نفس التفكير القديم إلى نفس النتائج القديمة. ومع ذلك، ففي الأوقات العصيبة، يمكن أن تقودنا العقلية التقليدية ومدارسنا إلى طريق الغموض.

في هذه الأوقات الاقتصادية الصعبة والمضطربة، لا بد من أن يحافظ قادة المدارس على البرامج الحالية وتحسينها، وكذلك المبادرات التي تُركِّز على تزويد الطلاب بأدوات النجاح في عالم رقمي. فالقيادة الجريئة مطلوبةٌ لمواصلة المضي قُدمًا وتعزيز المشاركة، وتحسين التعلُّم، وزيادة تحصيل الطلاب. ولا تستسلم القيادة الرقمية للأعذار المفروضة من خلال ضغوط إصلاح التعليم أو الاضطرابات الاقتصادية؛ ولكنها تُركِّز بدلً من ذلك على إيجاد حلول ابتكارية لتقديم تجارب تعليمية أصيلة والدعم لتوفير أفضل فرص التعلُّم للطلاب بشكل متواصل.

تقدِّم الفرصةُ نفسَها بعدة طرق، وتُعرَّف الفرصة بأنها مجموعة من الظروف التي تجعل من الممكن القيام بشيء ما. وأنا شخصيًّا، أحبُّ هذا التعريفَ، حيث يوجد العديدُ من الروابط الواضحة مع عقلية النمو، وريادة الأعمال، والابتكار. ومع ذلك، ينبغي علينا أن نفهم أن الفرص لن تتساقط في أحضاننا إذا لم يتم تطوير ثقافة الممكن. فيمكنك دائمًا أن تتمنى شيئًا، وإذا كنتَ محظوظًا، فقد يتحقَّق ذلك الشيء. ولسوء الحظ، هذا غير واقعي أو عملي. ومن ناحية أخرى، يمكنك العمل لخَلْق ثقافة مختلفة وأفضل، تُحدِّدها النتائج الفعلية المتسقة مع التحسُّن المستمر.

الشراكات الاستراتيجية:

من الصعب أن نتخيَّل أنه منذ عدة سنوات فحسب كان الآباء والشركاء والبرامج تفرُّ من المنطقة التعليمية لمدارس من مابلوود Maplewood Richmond Heights، ريتشموند هايتس في ولاية ميسوري Missouri، كما لو كانت مصابةً بفيروس تعليمي. فلم يكن هناك سببٌ معقول لكي تأتي الموارد الخارجية إلى المنطقة التعليمية؛ وذلك لأنها كانت تخذل مجتمعَها بطرق عديدة. وإذا تقدَّمنا سريعًا إلى الوقت الحاضر، فسوف نلاحظ وجود فرص لا تُصدَّق، والتي تتدفق إلى الأطفال من كلِّ ركن من أركان المنطقة التعليمية. لم يكن هذا الأمر ممكنًا بدون الموارد، والبرامج والأفراد ذوي السلطة، والتي تلقتها من الشركاء في المجتمع، وعلى المستويين الوطني والعالمي. وتمَّ متابعة وتنفيذ العديد من هذه المبادرات نتيجة لقيادة روبرت ديلون Robert Dillon، المدير السابق لمدرسة مابلوود ريتشموند هايتس الإعدادية Maplewood Richmond Heights. Middle School

أثناء رحلة هذه المنطقة التعليمية لكي تصبحَ منطقةً مترابطةً مع شراكات التعلُّم السلسة، حدثت نقطة تحوُّل عندما تمَّ تحفيز شركاء المجتمع من خلال رسالة المنظمة والدافع الأساسي لها.

وخلقت هذه الطاقةُ الرغبةَ لدى المزيد والمزيد من الشركاء للوصول إلى المنطقة التعليمية، حتى يتمكنوا من الارتباط مع قطار الابتكار الذي كان يتحرَّك بسرعة.

وطوال هذه الفترة، اكتشف الموظفون والطلاب في المنطقة التعليمية مستوى آخر من الإثارة؛ لأن المنطقةَ أصبحت الآن مليئةً بالأفكار والطُّرق الجديدة لتعزيز التعلُّم النشط لدى الأطفال. شجَّع هذا التحوُّلُ مدرسةَ مابلوود ريتشموند هايتس الإعدادية Maplewood Richmond Heights Middle School، واستند المدرسون والطلاب إلى الإمكانيات التي ظهرت.

طوال هذه الفترة، قَلِق البعضُ من أن هذه الموجة من الفرص قد تؤدي إلى إغراق النظام وتشويش التركيز؛ وهو ما يتسبَّب في انحراف الرسالة. وكانت النظرية أن تعريض منظمة ما لعدد لا يُحصى من موارد المجتمع، سيجرُّ المنطقةَ نحو تحقيق رسالة الشركاء بدلًا من أن يدعم الشركاءُ العملَ الأساسيَّ للمدرسة. ولمجابهة هذا، كان من الضروري لقادة المدرسة في مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights Middle School البقاء مُصمِّمين على نمذجة محفظة الشراكات لكي تتمحور حول ركائز التعلُّم التالية: القيادة، والمنح الدراسية، والمواطنة، والإشراف.

إحدى الوسائل الأخرى التي مكَّنت مدرسةَ مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights من جذب فرص جديدة، كانت عبر صياغة رؤية جديدة، والتي بدروها تُنشِّط المجتمعَ وما وراء المجتمع. ولا يبحث الشركاء عن المدارس التي لديها رسالة تنزلق بهدوء إلى مزيج أكثر من 90 ٪ من المدارس التي تقوم بالتعليم. من الضروري للمدرسة المبتكرة وقادة المناطق التعليمية الترويجُ لما يبرعون فيه وقصتهم وفضائهم الفريد من نوعه وسط نشاز الحوارات التربوية، كما هو مُفصَّل في ثنايا الفصل العاشر؛ وعندها تجذب المدارس والمناطق التعليمية والمنظمات أفضلَ الشركاء والذين يمكن أن يستمروا بمرور الوقت (R. Dillon, personal communication, 2013)

تبنَّت مدرسة مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights Middle School طريقةً منهجيةً لبناء مجموعة قوية من الموارد والشراكات لدعم مختلف طلابها. وشملت هذه الشراكات الجامعةَ، والصحةَ النفسيةَ، وبين المدارس بعضها البعض، والتعلُّم التجريبي،

والشركات، ومختلف شركاء المجتمع. وتختلف هذه الشبكة الواسعة في كثافة عملها مع الطلاب، لكن كل شراكة توفِّر الوقتَ والموهبةَ والفرصَ الثمينةَ لإثراء الخبرات التعليمية للأطفال.

في وقت أصبح فيه تحقيق الترابط أسهل من أي وقت مضى، فإن مما ساعد في إيجاد هذه الشراكات هو التدفق المستمر للموارد المتاحة، وذلك من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وخاصة عبر المعلمين الذين يستخدمون تويتر Twitter، للتنقيب عن الأفكار والإمكانيات في الفضاء التعليمي الشاسع. ولقد انتشر الاستخدام الاستراتيجي لوسائل التواصل الاجتماعي في جميع أنحاء المنطقة التعليمية؛ من عدد قليل من المستخدمين الأوائل، إلى قادة المعلمين، إلى الطلاب. وفيما يلي بعض الفوائد المحددة، والتي حققها الموظفون والطلاب من الفرص والشراكات التي تمَّ تطويرها على مرِّ السنين.

شراكات الجامعة:

سمحت الشراكة لمدرسة مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights مع جامعة ويبستر Webster University بتضمين خبراء في فلسفة ريجيو إميليا للطفولة المبكرة Reggio Emilia early childhood philosophy[124] ليصبحوا جزءًا لا يتجزأ من جميع جوانب نموها. ولقد جلبت الشراكة مع كلٍّ من جامعة سانت لويس Saint Louis University، وجامعة ماريفيل Maryville University، وجامعة واشنطن Washington University في سانت لويس St. Louis العديدَ من الطلاب إلى حرم الجامعات على أمل فتح قلوب وعقول إضافية لاحتمال نجاح الكلية. كما جلبت شراكات الجامعة طلابَ التدريب العملي وموارد الكبار في الفصول الدراسية للمشاركة مع المعلمين في مجموعة متنوعة من فصول العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات STEM على مستوى المدارس الإعدادية والثانوية. وهذه مجرد عينة من الطرق التي وجدتها المنطقة التعليمية للتآزر مع الجامعات في دعم طلابها. وكانت مدرسة مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights حريصةً على التأكُّد من أن الشراكات ذات علاقات تكافلية، مما سمح لكلا الجانبين بالاستفادة من شراكاتهم. وهذا يعني عقد دروس الجامعة في المدارس، حيث زار مجموعةٌ متنوعةٌ من طلاب الجامعة مباني المنطقة التعليمية؛ وذلك لتجربة كيف تدعم الفضاءات المبهجة من الناحية الجمالية نمو الطلاب، وكيفية دمج التكنولوجيا في الفصول الدراسية، وكيفية بناء الأمل والوعد في بيئة مدرسية حضرية.

شراكات التعلُّم التجريبية:

تعَدُّ مدرسةُ مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights مدرسةً مبنيةً على التعبير المجازي «المدرسة كرحلة استكشافية »؛ مما يعني أن الطلاب يتعلمون خارج الفصول الدراسية التقليدية بنسبة تتجاوز % 20 من العام الدراسي. ولكي يكون هذا ممكنًا، فمن الضروري وجود الحاجة إلى تعزيز ورعاية الشراكات. وبسبب عمل استثنائي من قِبل المعلمين وقادة المدارس على مرِّ السنين، أُتيحت للطلاب فرص التعلم في الموقع مع شركاء في معهد قريت سموك ماونتين Great Smoky Mountain Institute في تريمونت Tremont في ولاية تينيسي Tennessee، وفي مختبر بحر جزيرة دوفين Dauphin Island Sea Lab في ألاباما Alabama. وتقترن هذه الشراكات الرئيسية بمجموعة متنوعة من الشراكات المحلية والإقليمية، بما في ذلك مركز أودوبون The Audubon Center في ريفيرلاند Riverlands، وفورست بارك فورايفر Forest Park Forever، وحديقة ميسوري النباتية Missouri Botanical Garden، وجمعية الشبان المسيحيين Young Men's Christian Association (YMCA). وتمَّ تصميم كلٍّ من هذه التجارب لتعظيم تعلُّم الطلاب من خلال خبراء في هذا المجال.

شراكات بين المدارس:

تستيقظ المدارس الممتازة وقادة المدارس الممتازون على حقيقة أنه لا يمكن تحقيق إنجازات الطلاب بنجاح من خلال المساعي التنافسية فقط. وبدلًا من ذلك، تُركِّز المدارس المزيدَ من مواردها على الشراكات بين المدارس لمساعدتها على تحقيق مستويات جديدة من النجاح لطلابها. جعَل هذا قادة مدرسة مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights يُولون اهتمامًا كبيرًا ببناء شراكات التعلُّم مع المدارس في جميع أنحاء البلاد. وهذا شمل شراكة مع كوليج سكول College School المجاورة لويبستر جروفز Webster Groves بولاية ميسوري Missouri. وتمثَّل هذا التعاون في أن بعض الطلاب من الصف الخامس من كوليج سكول College School وطلاب العلوم في الصف الثامن من مدرسة مابلوود ريتشموند هايتس الإعدادية Maplewood Richmond Heights Middle School تعلموا معًا عن جودة المياه ومستجمعات المياه واستدامة ممارساتنا المحيطة بالمياه .

وقدَّمت هذه الشراكة للطلاب الفرصةَ لبناء مهاراتهم في التعاون والتواصل. وخلال الشهر الوطني لكتابة الروايات National Novel Writing Month، عمِل أحد المعلمين من مدرسة متوسطة مع فصل الكتابة الإبداعية في المدرسة الثانوية في برتيش كولومبيا British Columbia؛ وذلك حتى يكون لدى طلاب المدرسة مرشدون في الكتابة لدعمهم التزامهم بالكتابة

كل يوم طوال الشهر. وتعلَّمت مجموعة أخرى من طلاب المدارس المتوسطة عن قوة صوت الطالب، وذلك من خلال تقديم عدد من الموضوعات حول «التعليم من أجل الاستدامة»، وذلك لجماهير يتكون معظمهم من الطلاب والموظفين من المدارس الأخرى. ولقد تبنَّى المعلمون في جميع أنحاء المنطقة دورهم، وذلك بوصفهم مشرفين على نظام التعليم بأكمله؛ بمعنى أنهم لا يدعمون الطلابَ في فصولهم الدراسية فقط، لكنهم يدعمون الشراكةَ مع الطلاب والفصول الدراسية حول العالم لبناء القادة والعلماء والمواطنين والمشرفين.

الشراكات المجتمعية / المؤسسية:

مع نمو الدافع الذي يجعل الطلاب يُعزِّزون تعاطفهم مع محيطهم، كان من الضروري وجود شراكات مجتمعية ومؤسسية إضافية مع نظام التعلُّم في مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights. وكان الشركاء (مثل: مؤسسة دانا براون Dana Brown Foundation، ونوفوس الدولية Novus International، ومركز دانفورث لعلوم النبات the Danforth Plant Science Center) قادرين على تقديم فرص للطلاب؛ وذلك للتعمُّق أكثر في قضايا العدالة البيئية المتعلقة بالغذاء والماء والطاقة. أصبحت الشركات المحلية (مثل: شلافلي بوتلوركز Schlafly Bottleworks، وشوكولاتة كاكاو Kakao Chocolate) دراسات حالة محلية عن كيفية استخدام الشركات الخط الأساسي الثلاثي (البشر، والأرض، والأرباح) لكي تصبح أعضاءً مسؤولةً في المجتمع. وسمح الشركاء لمثل هؤلاء الطلاب بالاستكشاف والتعلُّم أيضًا حول قضايا العدالة الاجتماعية، والعدالة الاقتصادية، وكذلك مختلف القضايا التي تواجه الأفراد في المجتمع. ووفَّر شركاء التمويل (مثل: قيت واي قريننق Gateway Greening، وصندوق تعليم التكنولوجيا المبتكرة Innovative Technology Education Fund، وبرنامجَ البحوث والتعليم في الزراعة المستدامة) مصادر دخل تكميلية لدعم رؤية ورسالة المنطقة التعليمية.

وأصبحت كلٌّ من هذه المنظمات شريكًا دائمًا مع المنطقة التعليمية؛ بمعنى أن الجذور بين المنظمة والمنطقة التعليمية تتجاوز لحظةً واحدةً أو مساهمة قائمة بذاتها. ولا يتجسَّد عمق الشراكة هذا مع كل الشراكات، وينبغي على المدارس والمناطق التعليمية أن تكون مستعدةً لتتسم بالفطنة في الحفاظ على قوة الشراكة أو إنهائها، بحيث يمكن قضاء معظم الوقت في العناية بهذه الشراكات المجتمعية والمؤسسية الممتازة وتنميتها.

شراكات الصحة العقلية:

مرَّر ناخبو مقاطعة سانت لويس St. Louis County مقياس ضريبة المبيعات بنسبة رُبع سنت، وهذا بدوره أدَّى إلى إنشاء صندوق خدمة أطفال المجتمع؛ ليوفر خدمات الصحة النفسية وتعاطي المخدرات للأطفال والشباب من سن 19 وما دون. وكنتيجة لذلك، بنت مابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Richmond Heights الشراكات الاستراتيجية مع الوكالات المحلية لدعم الطلاب في مجالات الصحة النفسية والعاطفية. تتطلب الاستفادةُ من هذه الفُرص الاستعدادَ لمشاركة الوقت التعليمي، والمساحات مع هذه المنظمات، كما تتطلب قيادة لبناء الوعي في جميع أنحاء المنظمة أيضًا حول الفوائد التي تُوفِّرها هذه الخدمات للنمو الأكاديمي الشامل للطلاب. وكان أكثر من نصف الطلاب في المنطقة التعليمية يعيشون في الفقر؛ في حين أن العديد من الطلاب الآخرين كانوا يعانون من قضايا الصحة العقلية، وتعاطي المخدرات. ومن خلال وكالات مميزة مثل الشباب المحتاج Youth in Need، والمجلس الوطني لإدمان الكحول وتعاطي المخدرات، والاتصالات الآمنة، والعائلة اللوثرية وخدمات الأطفال Lutheran Family and Children's Services؛ تمكَّنت المنطقة التعليمية من تلبية هذه الاحتياجات الأساسية للطلاب، والحفاظ على النمو المستدام بمرور الوقت؛ مما أدى إلى حصول المنطقة التعليمية على الإقرار بالتميُّز من ولاية ميسوري state of Missouri.

لا يزال مستقبل المنطقة التعليمية لمابلوود ريتشموند هايتس Maplewood Heights Richmond Heights School District مشرقًا بشكل لا يُصدَّق، كقرية افتراضية أحاطت بكل طالب من الطلاب؛ وذلك لتقديم الدعم، والموجِّهين الخبراء، ورؤية للفرص في الحياة بعد المدرسة الثانوية. ولقد تطلَّب ذلك الأمر التزامًا عميقًا من قادة المدرسة

والمنطقة التعليمية؛ وذلك لتأسيس ورعاية الشراكات وإزالة الشوائب منها وجني ثمارها. وتمثَّل جمال زراعة تربة خصبة وتحليل الاحتياجات الغذائية لدعم الحديقة واستخدام الممارسات المستدامة المحيطة بالشراكات في أنه أتاح الفرص التي ثبت أنها تنمو، والفرص التي يبدو أنها قابلة للتحقيق. وتمضي مدرسة مقاطعة مابلوود ريتشموند هايتس التعليمية Maplewood Richmond Heights School District، من خلال هذا التوجه، قُدمًا فيما يتعلق بكل طالب، والذي تعتني به على أساس يومي.

الأكاديميات:

في حقل التعليم، نقضي الكثيرَ من الوقت داخل الصندوق؛ مما يعني أننا نقوم بتعديل مناهجنا وطُرقنا التعليمية؛ وذلك لرفع درجات الاختبار أو تلبية تدابير المساءلة الأخرى. وكمعلمين، ينبغي

أن ننتقل إلى حيث لا يوجد صندوق، مما يعني أنه ينبغي علينا الابتعاد عن المدارس وإجراءات التشغيل ذات المظهر التقليدي، ونُعيد تصوُّر نظام أهداف المدرسة المبني حول اضطرابات القرن الحادي والعشرين.

Dwight Carter and Mark White (2017, p. 182)

بالإضافة إلى تصميم المدرسة، تتوقَّع القيادة الرقمية أنواعَ البرامج اللازمة لإشراك المتعلمين بشكل أصيل، وذلك أثناء تجربتهم المدرسية مع توفير بيئات تُركِّز على الاستعداد الجامعي والوظيفي في عالم رقمي. وعلى الرغم من أن المعايير الأكثر صرامةً تُوفِّر إطارًا لبدء هذه العملية، إلا إنه ينبغي على القادة تطوير برامج شاملة، والتي بدورها تسمح للطلاب بمتابعة شغف التعلُّم، والانخراط في أسلوب التعلُّم الجماعي، واستخدام النظرية البنائية؛ وذلك لخلق التفاهمات الأساسية الخاصة بهم في المجالات الأكاديمية المختلفة. وهنا تظهر الفرص للأطفال على أساس يومي.

تمثِّل البرامج الأكاديمية توجُّهًا جديدًا جريئًا للتعليم؛ توجُّهًا يراعي اهتمامات الطلاب والحاجة الوطنية والطلب العالمي على الخريجين المؤهلين تأهيلً عاليًا، والقادرين على المنافسة في أكثر المستويات تحديًا. وهي تُوفِّر إطارًا محدَّدًا للدراسات في تخصصات اكتشاف الفرص محددة بشكل جيد وتركز على المهنة، وترتبط ارتباطًا مباشرًا بالتخصصات الجامعية واحتياجات القوى العاملة. تُنمِّي مثل هذه البرامج المهنيين الناشئين، الذين يُظهرون المعرفة والمهارة والشخصية وأخلاقيات العمل الضرورية للنجاح في السوق العالمية. ولتوفير المزيد من فرص التعلُّم لطلابنا، تمَّ إطلاق الأكاديمية الخاصة بمدرسة نيو ميلفورد الثانوية Academies @ New Milford High School، وذلك خلال فترة ولايتي كمدير. وفي هذا السياق، فكِّروا في الأمر كمسؤولين في مدرسة. وبالإضافة إلى المناهج الدراسية التي تركز على الحياة المهنية والمرتبطة بكلٍّ من الأكاديميات، كانت هناك ميزات خاصة تُحدِّد تجربة الأكاديمية بشكل أكبر، وهي:

- الإرشاد المهني.

- فُرص الوحدات الدراسية المزدوجة.

- الوصول إلى الموارد والرحلات الميدانية والدورات الافتراضية خارج بيئات المدرسة.

- دراسات الكتاب.

- العلاقات مع المؤسسات والمنظمات الشريكة، مثل مركز بيرغن للفنون المسرحية(Bergen Performing Arts Center (BergenPAC، كلية سانت توماس الأكويني St. Thomas Aquinas College، وجامعة فارلي ديكنسون .Farleigh Dickinson University

- فصول الماجستير وورش العمل والدراسات الميدانية الأخرى ذات الصلة.

- دراسة البرامج المفتوحة المستقلة (Independent OpenCourseWare Study IOCS)، كما هو مُفصَّل في ثنايا الفصل السادس.

- مشروع برنامج كابستون .capstone project

- النصوص المتخصِّصة.

- تحديد خاص للدبلوم.

لم نتوقَّع هنا احتياجات طلاب نيو ميلفورد New Milford فقط، والتي تتماشى مع التحوُّلات المجتمعية، ولكننا تحلَّينا بقيادة جريئة لتطوير الأكاديميات وإطلاقها بنجاح. ولقد تمَّ تصميم البرنامج بأكمله باستخدام مناهج المدرسة الثانوية الحالية، وكذلك إضافة مناهج جديدة لاستكمال الأكاديميات الثلاث - العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات، والفنون والآداب، والقيادة العالمية - دون أن يُكلِّف ذلك المنطقة التعليمية موارد مالية ثمينة. بعد السنة الأولى، تمَّ وضع الأموال جانبًا لدعم تعزيز فُرص التعلُّم لطلاب الأكاديمية، والتي تمثَّلت بشكل أساسي في الانتقال أثناء الرحلات الميدانية. وتُوفِّر الموارد عبر الإنترنت (11-1) هذه الفلسفة بأكملها، وكذلك أوصاف الأكاديميات الثلاث والمصادقات.

ومن خلال إنشاء أكاديمياتنا الخاصة ودمجها في الهيكل الحالي، كانت مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School قادرة على تغيير طريقة تعلُّم الطلاب بشكل كبير. كان هذا البرنامج متاحًا لأي طالب يرغب في تطوير ذاته بشكل أكبر، بغض النظر عن القدرة الأكاديمية، وذلك أثناء السعي وراء اهتمامات فريدة.

الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي:

يؤدي الترابط بين أركان القيادة الرقمية إلى التحسين المستمر في الثقافة المدرسية والممارسة المهنية. عندما يبدأ القادة في صياغة استراتيجية تتضمن وسائل التواصل الاجتماعي والأدوات الرقمية، تبدأ التحوُّلات والتغيرات في السلوك - الملازمة لكل ركيزة من الركائز الست التي نُوقشت سابقًا - في التبلور. تُولِّد الشفافية من خلال استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الاهتمامَ بالبرامج والمبادرات وأسلوب القيادة. تنتقل الأخبار السارة بسرعة، وتنقل وسائل التواصل الاجتماعي الأخبارَ للعديد من أصحاب المصلحة الذين تمَّ تضمينهم في هذه الفضاءات. ويؤدي هذا الاهتمام في النهاية إلى العديد من الفرص في شكل شراكات استراتيجية، وخبرات تعليمية حقيقية للطلاب، وتعلُّم مهني، وتقدير مدرسي ومهني، وتكنولوجيا تعليمية.

تحقَّقت العديدُ من الفرص لمدرستي ولي بشكل خاص بعد أن تبنَّينا وسائلَ التواصل الاجتماعي وركائز القيادة الرقمية. وبعد معرفة العمل الذي يتمُّ إنجازه في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، تبرعت أفرميدا AverMedia بالعديد من كاميرات التوثيق وأنظمة الاستجابة الرقمية للمدرسة منذ سنوات. كما سافر مسؤولوها إلى نيو جيرسي New Jersey من أريزونا Arizona مرتين لتدريب معلمينا على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا. وإضافةً إلى الحصول على التكنولوجيا اللازمة، بدأ معلمو مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School (NMHS) في استخدام كاميرات التوثيق هذه بانتظام لتسجيل دروسهم، والتي تمَّ تحميلها بعد ذلك على اليوتيوب YouTube ومواقع جوجل Google Sites؛ وذلك لمساعدة الطلاب في تعلُّمهم للمفاهيم باستخدام النهج المعكوس المفصَّل في ثنايا الفصل السادس.

تطوَّرت إيدسكيب Edscape كشراكة استراتيجية تمَّ تشكيلها بين مدرسة ميلفورد الثانوية الجديدة New Milford High School وتي إي كيو،Teq (www.teq.com) وهي شركة تعمل في مجال التكنولوجيا التعليمية في الشمال الشرقي من البلاد. ونتج عن هذه الشراكة عقد مؤتمر إيدسكيب Edscape، والذي استمر لمدة ست سنوات، واجتذب الآلاف من المعلمين من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية United States، والمكسيك Mexico، وكندا Canada. وركَّزت تجربة التعلُّم المهنية هذه على التعلُّم التحويلي، وقدَّمت للمعلمين مُتحدِّثًا رئيسيًّا مشهورًا على الصعيد العالمي، و(60) جلسة متزامنة، ومختبرًا للابتكار، وهدايا ووجبات؛ وذلك في مقابل جزء بسيط من سعر المؤتمر التقليدي. ولم تؤدِ هذه الفعالية التي عُقِدت في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية،New Milford High School إلى المزيد من التقدير للبرامج والمبادرات المدرسية

فحسب؛ ولكنها قدَّمت تجربةً تعليميةً استثنائيةً لجميع موظفي المنطقة التعليمية بنيو ميلفورد New Milford District مجانًا.

كما تمَّ توفير فُرص تعلُّم غير مسبوقة لطلابنا. كما وفَّرت الاتصالات عبر وسائل التواصل الاجتماعي لطلاب مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School بعضَ خبرات التعلُّم المذهلة، والتي لا يمكن تكرارها في الفصل الدراسي. وشملت بعضُ الأمثلة التواصلَ عبر سكايب مع مؤلِّف الكتاب الأكثر مبيعًا في نيويورك تايمز New York Times الكاتب دانيال بينك Daniel Pink، واختبار جهاز كرومبوك Chromebook وتقديم التعليقات عليه للمهندسين في مكاتب شركة Google في مدينة نيويورك New York City، وذلك خلال مراحل الإطلاق الأولى، وكذلك حضور قمة قيادات الفتيات في الأمم المتحدة، والعمل على دراسة حالة مع معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology، والسفر إلى متحف نيوارك Newark Museum؛ وذلك لتقديم المشورة حول كيفية إدخال مجموعته في القرن الحادي والعشرين باستخدام الأدوات الرقمية، وتطوير تطبيق للمدرسة الثانوية. ولا تُكلِّف كلُّ هذه التجارب المدهشة المنطقةَ التعليمية شيئًا، ولم يكن ذلك ممكنًا لولا ركائز القيادة الرقمية.

ازداد التقديرُ المدرسي والمهني بالتزامن مع وجودنا الرقمي. إذ أدى الاستخدام الاستراتيجي لوسائل التواصل الاجتماعي - كما هو مُحدَّد بواسطة ركائز القيادة الرقمية - إلى التغطية الإعلامية الوطنية والمحلية، والتي سلطت الضوءَ على المبادرات المبتكرة وإنجازات الطلاب. قدَّمت وسائلُ الإعلام الرئيسية (مثل سي بي إس CBS في مدينة نيويورك New York City، إن بي سي نيويورك NBC New York City، والولايات المتحدة الأمريكية اليوم USA Today، والمدير المدرسي، وأخبار المدرسة الإلكترونية eSchool News، وأسبوع التعليم Education Week) تغطيةً متسقة منذ تطوُّر ركائز القيادة الرقمية. وعندما أصبحتُ قائدًا أكثر شفافية، حصلنا على مجموعة من التقديرات المهنية؛ تضمَّنت العديدَ من الجوائز الوطنية، والقبول في أكاديمية المعلمين في شركة جوجل Google Teacher Academy، وأصبحتُ رائدًا في أدوبي للتعليم .Adobe Education وقبل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي - كما هو مُوضَّح في أركان القيادة الرقمية - لم أحصل على أي نوع من التقدير للعمل الذي كنتُ أقومُ به كمدير.

كما أُتيحت لي الفرصة لمشاركة عملي وعمل أساتذتي وطلابي. ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي، يجعل القادة عملهم في متناول جماهير متنوعة في جميع أنحاء العالم. وبما أن الأفكار الجيدة تتنقل بسرعة عبر قنوات التواصل الاجتماعي، فسيتم تبنِّيها وتنفيذها من قِبل الآخرين الذين

يتطلعون إلى بدء التغيير المستدام. وبمرور الوقت، ستلاحظ المنظمات الحكومية والوطنية والعالمية ذلك، وتدعو القادة الرقميين لتقديم وعرض عملهم لتحقيق الفائدة للجميع.

الترابط بين ركائز القيادة الرقمية:

لا تكتشف الفرصة فقط، ولكن اصنع الأبوابَ للترحيب بها أيضًا. فهنا يكمن الدرس الذي تعلَّمته خلال رحلتي. حيث وفَّرت أركان القيادة الرقمية الظروفَ والشروط لصنع الأبواب أمام الفرصة لكي تطرق هذه الأبواب. فالترابط والطبيعة التكافلية لكل ركيزة أرشدتني ومدرستي إلى الطريق؛ مما سمح لنا بجني ثمار عملنا. وكما ترى في الشكل (1 -11)، فإن كل ركيزة تُفسح المجال للتي تليها. فكِّر في كلٍّ منها على أنه طريقة لبناء أساس أفضل، ثم ارتقِ من هناك. وفيما يلي نهجٌ بسيطٌ من ثلاث خطوات لوضع هذه العملية في منظورها الصحيح:

- تحسين العمل (الركائز 1 -3).

- مشاركة العمل (الركائز 4 -6).

- متابعة الفرص التي تظهر (الركيزة 7).



شكل (11 – 1) الترابط بين أركان القيادة الرقمية

العمل هو أن يتعلّم أطفالُنا. وهو يتطلّب تبنِّي منظور نقدي لممارستنا، وذلك لبناء القدرات التربوية التي من شأنها أن تسمح للأفكار المبتكرة بأن تزدهر. وبعد وضع أساس أفضل وأقوى، تتطلَّب الخطوةُ التاليةُ تطويرَ الفضاءات والبيئات، والتي تؤثر بدورها على ظروف تعلُّم الطلاب. وأخيرًا، لا يمكن لأحدٍ أن ينسى التزامَ جميع المعلمين تجاه متابعة فُرص النمو المهني التي تؤدي إلى تغييرات مبتكرة في الممارسات العملية.

بمجرد بذل الجهود لتحسين العمل، تبدو الخطوة التالية بسيطة. ففي الواقع، ينبغي أن تكون الخطة التالية بسيطةً، ولكن يتطلَّب التركيز على الاتصالات والعلاقات العامة باستخدام نَهْج متعدد الأوجه - للوفاء باحتياجات أصحاب المصلحة حيث هم - مستوى معينًا من الاتساق. فمن خلال الحصول على المعلومات ورواية قصتك، يتشكَّل بذلك حضور العلامة التجارية بشكل عضوي كما هو مُفصَّل في ثنايا الفصل العاشر؛ وهنا تظهر الفرصة الحقيقية.

ملخص:

عندما يتبنى القادة ركائز القيادة الرقمية ويحتضنونها، ستظهر فُرصٌ عديدة في مجموعة من المجالات، التي تؤثر بشكل إيجابي على ثقافة المدرسة والممارسة المهنية. ومن خلال الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، يمكن للقادة مشاركة النجاحات المدرسية والمهنية، وبناء شراكات استراتيجية، وتعريف مجموعة واسعة من الجماهير بعملهم، واكتشاف خبرات تعلُّم حقيقية للطلاب والموظفين على حدٍّ سواء. وكلُّ هذا يمكن القيام به بطريقة فعَّالة من حيث التكلفة نسبيًّا، مع تحسين جميع جوانب التعليم. وستعمل مثل هذه الفرص على بناء شعور أكبر بالفخر المجتمعي تجاه العمل الإبداعي الذي يتمُّ القيام به في مجال التعليم. وبمجرد فهمه واحتضانه، ستواصل ركائز القيادة الرقمية العمل بالتنسيق مع بعضها البعض من أجل جلب الفرص الآن وفي المستقبل.

أسئلة إرشادية:

1 - كيف استفدتَ من القوة الرقمية بنجاح لتأسيس الشراكات واكتساب الموارد وتقديم خبرات تعليمية حقيقية لطلابك؟ وما الذي ينبغي عملُه أكثر في هذا المجال؟

2 - ما أنواع الشراكات التي ستسعى وراءها في مجتمعك أو موقعك؟ ابدأ في تطوير استراتيجية للتواصل ومواءمة المناهج الدراسية.

3 - ما الركيزة التي تعتقد أنها المفتاح لجلب المزيد من الفرص في الفصل الدراسي أو المدرسة أو المنظمة أو المنطقة التعليمية، ولماذا؟

الفصل الثاني عشر
القيادة من أجل الفعالية



كما يعلم الكثيرُ من الناس، أنا أصلًا من الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة الأمريكية. وُلدت ونشأت في نيو جيرسي New Jersey، حيث أصبحت مدرسًا، وفي النهاية مدير مدرسة أيضًا. وبعد أن التقيتُ زوجتي عام 2002، انتقلتُ إلى جزيرة ستاتين Staten Island، في نيويورك New York، وأقمتُ هناك لمدة 13 عامًا. وصدقًا، لم أعتقد قط أنني سأترك تلك المنطقةَ من البلاد، حيث لديَّ ولدى زوجتي جذور قوية هناك؛ لكن الأمور تتغير. إذ جذب التحوُّل الرقمي الناجح في المدرسة التي كنتُ مديرًا لها قدرًا كبيرًا من الاهتمام من وسائل الإعلام الرئيسية والمنظمات والمدارس محليًّا وعالميًّا، وحدث ذلك جزئيًّا لأننا كنا قادرين على إظهار الفعالية في عملنا. وفي هذا الوقت قررتُ القيامَ بمجازفة محسوبة، ومحاولة مساعدة المدارس الأخرى على توسيع نطاق جهود التغيير الرقمي والمبتكر. يُوفِّر المصدر عبر الإنترنت (12 – 1) ملخصًا عن جهود التحوُّل.

عندما تركتُ وظيفةَ المدير وأصبحتُ الزميلَ الأقدمَ في المركز الدولي للقيادة في التعليم International Center for Leadership in Education (ICLE)، بدأ عملي يضطرني إلى السفر إلى جميع أنحاء البلاد والعالم. حيث أتذكر بوضوح اليوم الذي كنت مسافرًا للعمل في هاواي Hawaii، وهطل الثلج بغزارة في جزيرة ستاتين Staten Island مكوِّنًا طبقةً تصلُ إلى قَدم من الثلج. وبعد فترة وجيزة من عودتي إلى المنزل، جلست زوجتي بجواري وأعطتني إنذارًا نهائيًّا. فكان عليَّ إما أن أعودَ إلى منصب مدير المدرسة حتى أتمكَّن من العودة إلى المنزل لأجرف كلَّ الثلج في المستقبل، أو ننتقل جميعنا إلى مكان آخر في البلد حيث يكون الجوُّ دافئًا ولا يتساقط الثلج على الإطلاق. تعرف زوجتي جيدًا كم أحبُّ العملَ الذي أقومُ به، أحضرتُ خريطةَ للولايات المتحدة الأمريكية، وبدأتُ المناقشات حول المكان الذي سنقوم فيه بتربية أسرتنا في المستقبل المنظور.

خلال مناقشاتنا، كان عليَّ أن أُحدِّد الأشياءَ غير القابلة للتفاوض. حيث أرادت زوجتي الدفء وعدم وجود ثلج، في حين كنتُ بحاجة إلى مطار ضخم يقع في موقع مركزي لتقليص أوقات رحلتي أو عدد مرات تغيير الرحلات. ولم يكن هناك سوى خيارين واقعيين في هذه المرحلة، هما دالاس وهيوستن Dallas and Houston. ونظرًا لأن هيوستن Houston كانت تقع في أقصى الجنوب قليلاً، ويمكننا الحصول على المنزل المحدَّد الذي أردناه؛ فقد تمَّ اتخاذ القرار. وأحد العوامل الأخرى التي أثرت بشدة في عملية صنع القرار لدينا هو المنطقة التعليمية التي سيلتحق بها أطفالنا. وكان الشيء المميَّز بالنسبة لي أنه عندما قُلنا وفعلنا كلَّ شيء، مع الأخذ في الاعتبار الأمور غير القابلة للتفاوض؛ قررنا بناء منزلنا في المنطقة التعليمية المستقلة لمدارس سايبرس فيربانكس المستقلة Independent School District (CFISD). Cypress-Fairbanks

مثال حي - مدرسة ويلس الابتدائية:

تعَدُّ المنطقةُ التعليمية المستقلة لمدارس سايبرس فيربانكس Cypress-Fairbanks Independent School District (CFISD) منطقةً مدرسيةً مذهلةً، إذ إنها ليست فقط واحدةً من أكثر المناطق التعليمية الكبيرة تحقيقًا للإنجازات في ولاية تكساس Texas، ولكنها ملتزمة أيضًا بشكل كبير بتوسيع نطاق الممارسات المبتكرة؛ وذلك لتحسين التعلُّم لجميع الطلاب، الذين يبلغ عددهم (120.000) طالب. ولمدة عام ونصف، قُمتُ أنا وفريقي في المركز الدولي للقيادة في التعليم the International Center for Leadership in Education (ICLE)، بمساعدة المنطقة التعليمية في تنفيذ تطبيق مبادرة أحضِر جهازَك الخاص بك، (Bring Your Own

Technology (BYOT، وذلك في المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر K 1 - 12 ؛ وذلك من خلال تضمين التعلُّم المدمج، ومواءمة أصول التدريس الصحيحة مع استخدام المساحات المرنة. كما استخدمنا عملية تقييم الممارسة الرقمية (Digital Practice Assessment (DPA الخاصة بنا أيضًا، وذلك لمساعدة المتعلمين على تحديد موقفهم؛ ولكن الأهم من ذلك مساعدتهم على معرفة الموقف الذي يرغبون أن يكونوا فيه. يُوفِّر المورد عبر الإنترنت (12 – 2) ملخصًا تفصيليًّا للعناصر الأساسية لعملية تقييم الممارسة الرقمية Digital Practice Assessment (DPA). والآن أعودُ إلى قصتي الأساسية.

بعد وقت قصير من وصولي إلى منطقة هيوستن Houston، اتصلت بي شيريل فيشر Cheryl Fisher، مديرة مدرسة ابتدائية محلية في مدارس سايبرس فيربانكس المستقلة Cypress-Fairbanks Independent School District (CFISD). حيث كانت تتابعني على منصة تويتر Twitter، وسألتني إذا كنتُ على استعداد لزيارة مدرستها، ورؤية كيف يُطبِّقون التعلُّم المدمج في جميع مستويات الصفوف. وما رأيته أثلجَ صدري، ولكن هناك حاجة إلى المزيد من هذا قليلً. وبعد أكثر من عام بقليل، أصبحت شيريل Cheryl مديرة مدرسة ويلز الابتدائية Wells Elementary، وهي مدرسة جديدة تمامًا في وسط المجتمع الذي أعيشُ فيه. لم أستطع التحكُّم في حماسي، ولكن كان هناك تحدٍ في شكل ابنتي إيزابيلا .Isabella

كان يتوجب على بيلا Bella- التي كانت في الصف الرابع في ذلك الوقت - اتخاذ قرار كبير؛ أن تبقى في مدرسة المجتمع الأخرى حيث أقامت صداقات على مدار عامين، أو تذهب إلى المدرسة الجديدة تمامًا لتقضي فيها العام الأخير في المدرسة الابتدائية. وصدقًا، كانت ترغب في البقاء. ناقشتُ هذا مع شيريل Cheryl، وقالت بصراحة شديدة: «إذا قررتَ ابنتُك القدومَ إلى ويلز Wells، فستُحِبُّ التعلُّمَ كلَّ يوم. «حسنًا، لقد كنتُ متعلقًا بذلك بالفعل، لكن شيريل Cheryl خصَّصت الوقتَ للقاء بيلا أيضًا، وشرحت بالتفصيل الرؤية التي كانت لديها لثقافة التعلُّم في ويلز Wells. وكل ما كان علينا القيام به بعد ذلك هو الانتظار تحسُّبًا لما ستُقرِّر بيلا Bella القيامَ به.

لحُسن الحظ، قررت ابنتي - بمفردها ودون ضغوط كبيرة مني ومن زوجتي - الالتحاقَ بمدرسة ويلز الابتدائية Wells Elementary. وكنتُ أسألُها كلَّ يوم: كيف كان يومك في المدرسة؟ وكنتُ أتشوَّقُ حرفيًّا عندما تجيب؛ لأن الإجابة كانت هي نفسها دائمًا:

«لقد كان عظيمً يا أبي». لقد كانت ابنتي تحبُّ المدرسةَ تمامًا. وكمعلم وولي أمر، كان هذا يعني لي أكثر بكثير من مواصلة تطوُّرها كلَّ عام في جميع الاختبارات الموحَّدة. فمدرسة ويلز

الابتدائية Wells Elementary بالنسبة لي هي مدرسة الأحلام؛ لأن ابنتي أحبَّت أن تتعلَّم هناك. فيما يلي بعض التفاصيل حول السبب:

- القرار على مستوى المدرسة بعدم وجود واجبات منزلية.

- يتمُّ تمكين الطلاب في الصف الخامس لاستخدام تقنيتهم لدعم تعليمهم كجزء من مبادرة احضرِ جهازَك الخاص بك (Bring Your Own Devices (BYOT. وإضافةً إلى ذلك، تُستخدَم التكنولوجيا لدعم التعلُّم وتعزيزه مع توفير فُرص حقيقية لاستكشاف المفاهيم.

- الاستخدام الاستراتيجي لنموذج التعلُّم المدمج للتناوب بين المراكز، إضافةً إلى لوحات الاختيار وقوائم التشغيل؛ لتعظيم وقت التعلُّم وزيادة دور الطلاب.

- دَمْج مساحات التعلُّم المرنة في جميع أنحاء المبنى.

- التقييم القائم على المحفظة والذي يستخدم أرجوحة التوازن Seesaw أو الفصل الدراسي في جوجل Google Classroom؛ وذلك لتقديم ملاحظات أفضل للطلاب والتي تتماشى مع المعايير.

- طاقم كامل يؤمن بقوة الاتصال وأهمية وجود شبكة تعلُّم شخصية Network (PLN) Personal Learning.

- الاستخدام المنهجي لمجموعة متنوعة من أدوات الوسائط الاجتماعية؛ وذلك للتواصل مع أصحاب المصلحة لإبقائهم على اطِّلاع على كافة المستجدات التعليمية، ورواية قصتهم، وتطوير حضور إيجابي للعلامة التجارية.

من المهمِّ معرفة أنني لا أقومُ بذكر العبارات الاعتيادية أعلاه مُستخدِمًا منظورَ ولي الأمر فقط. يشرفني حقيقةً أنني كنتُ الشخصَ الذي عمل مع مدرسة ويلز Wells، وذلك كجزء من الشراكة مع مدارس سايبرس فيربانكس المستقلة Cypress-Fairbanks Independent School District (CFISD)؛ وذلك لدعم المنطقة التعليمية من خلال البحث والقيادة الرقمية القائمة على الأدلة وحلول التعلُّم. وكمدرب وظيفي للمدرسة، عملتُ مع المعلمين والإداريين على مدار العامين الأولين من إنشاء المدرسة. وكما شرعنا في إنشاء وتحقيق استدامة ثقافة التعلُّم النابضة

بالحياة الموصوفة أعلاه، كان الهدف هو غرس حُبِّ التعلُّم بين جميع الأطفال مع ضمان تحقيقهم للإنجازات. وخلال الإدارة الأولى من نوعها للاختبارات الموحَّدة في هذه المدرسة، كانت النتائج مذهلة. فيما يلي النسب المئوية للطلاب الذين كانوا أكفاءَ أو أعلى.

بشكل عام، من الصف الثالث إلى الصف الخامس، جميع الطلاب:

- الرياضيات: 97٪

- القراءة:97 ٪

مستويات بعض الصفوف المحدَّدة:

- قراءة الصف الخامس: 99٪

- رياضيات الصف الخامس: 99٪

- علوم الصف الخامس: 96٪

- الكتابة للصف الرابع: 93٪

على الرغم من أن لديهم مبادرات رائعة وحقَّقوا النجاح، يعرف مجتمع ويلز Wells أن هناك مجالًا للتحسين. هذا هو الحال في أي فصل دراسي أو مدرسة أو منطقة تعليمية. ينبغي أن نعمل دائمًا على التحوُّلات التربوية المطلوبة؛ وذلك لدعم رؤية جريئة وخطة للتعلُّم المبتكر. وكما قرأتَ في هذا الكتاب، سوف تستمر التكنولوجيا في التغيير وكذلك الدفع لمتابعة الأفكار المبتكرة.

الدفع لتحقيق الفعالية:

كمدير مدرسة، تحمَّلتُ كافةَ المسؤولية. ذكَّرني العديدُ من المشرفين بهذا خلال فترة عملي كقائد مدرسة. ومع ذلك، عندما بدأنا المضي قُدمًا تجاه التحوُّل الرقمي في مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School، سألني أحد المشرفين بشكل صريح عن الدليل الذي أمتلكُه والذي يدعم بالفعل ادعاءاتنا بأن الجديد يعني الأفضل.

وهذا لم يوقفني فقط في مساراتي، ولكن تلك اللحظة من الزمن قدَّمت الأساسَ الذي احتجتُه أنا ومدرستي حقًّا. فلكي يتبني أصحاب المصلحة التغيير بالفعل، فمن الأهمية بمكان ألا نقول أو

نزعم حدوث تحسُّن، ولكن يجب علينا إظهار هذا التحسُّن.

المساءلة مهمة، وهي حقيقة واقعة في عملنا. فنحن مُساءَلون أولًا وقبلَ كل شيء أمام المتعلمين لدينا. كداعم للاستخدام الهادف للتكنولوجيا والممارسات المبتكرة، كان لا بد أن أوضِّح مدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تحسين التعلُّم. فالتصريحاتُ والادعاءات لم تفعل ذلك. وفي هذا الوقت، ظلَّ مصطلح الفعالية يجدُ طريقَه إلى المحادثات وإلى رأسي شخصيًّا. ففي عالم التعليم الحقيقي، الفعالية لا شك مهمةٌ، ومن المهم أن يكون هذا جزءًا من المحادثة الكبرى عندما يتعلق الأمر بالرقمية. ينبغي أن تكون هذه الكلمة - في رأيي الشخصي - جزءًا من مفرداتنا وممارساتنا اليومية. وببساطة، الفعالية هي الدرجة التي يتمُّ على أساسها تحقيق النتائج والأهداف المرجوة. يمكن لتطبيق هذا المفهوم على التدريس والتعلُّم والقيادة في العصر الرقمي أن يقطع شوطًا طويلًا نحو ترسيخ استخدام التكنولوجيا والسعي وراء الممارسات المبتكرة كممارسات راسخة، لا مجرد زخرفة أو إضافات.

تبدأ الرحلة إلى الفعالية وتنتهي مع وَضْع الهدف المقصود في الاعتبار، ووجود أساس تربوي قوي. فمن المرجَّح ألا تؤدي إضافة التكنولوجيا أو الأفكار الجديدة بدون وجود هذا إلى تحقيق الفعالية. وحيث يُوفِّر إطار الدقة / الملاءمة المقدَّم في ثنايا الفصل الخامس للمدارس والمعلمين نظامًا للتحقُّق وتحقيق التوازن من خلال توفير لغة مشتركة للجميع، وخلق ثقافة حول رؤية مشتركة، وإنشاء منظور نقدي يمكن من خلاله التحقُّق من المناهج والتعليم والتقييم؛ فإنه بذلك يمثِّل وسيلةً لدعم التعلُّم المبتكر والممارسات الرقمية.

إنَّ مواءمة ثقافة التعلُّم في المدرسة مع هذا الأمر ليست أمرًا منطقيًّا فحسب، ولكنها تتداخل مع قدر كبير من المحادثات في المساحات الرقمية وغير الرقمية حول سبب وكيفية تغيير التعلُّم أيضًا. حيث يُؤكِّد إطارٌ مثلُ هذا على أهمية وجود أساس تربوي قوي عند المساعدة في نقل الممارسة من ممارسات التميُّز المنعزلة إلى العناصر المنهجية التي يتم توسيع نطاقها عبر ثقافة التعلُّم. كما أنه يُوفِّر وسائل التقييم والتفكير من أجل التحسين.

بمجرد ترسيخ رؤية شاملة للتعلُّم الرقمي، يمكنك البدء في العمل على الهياكل والدعم لضمان تحقيق النجاح. وهذا يُعيدني مرةً أخرى إلى الفعالية. السبب أمر عظيم، ولكن ينبغي بلورة الكيفية والماهية. فمن الأهمية بمكان تحديد ما إذا كانت التكنولوجيا والممارسات المبتكرة - بشكل عام - من الأمور الفعَّالة. حيث يركز القادة الرقميون على خمسة مجالات رئيسية:(الأسئلة

الأساسية، والبحث، والتطبيق العملي، والأدلة /المساءلة، والتفكير) يمكننا نقل أي فصل دراسي أو مدرسة أو منطقة تعليمية أو منظمة على طريق الكفاءة الرقمية.

أسئلة أساسية:

تُوفِّر الأسئلةُ التاليةُ سياقًا للنتيجة التي نرغب في تحقيقها وكيف نفعل ذلك، وما إذا كان النجاح قد تحقَّق أم لا. حيث يعَدُّ وجود أسئلة أكثر من الإجابات جزءًا طبيعيًّا من عملية التغيير الأولية. ومع ذلك، فبمرور الوقت، يمكن أن تُوضِّح الإجابات الملموسة تحقُّق الفعالية في التعلُّم الرقمي بشكل أو بآخر. وضَعْ في اعتبارك كيف يمكنك الإجابة عن الأسئلة أدناه:

- ما الدليل الذي لدينا لإثبات تأثير التكنولوجيا على ثقافة المدرسة؟

- كيف نجعل التعلُّم وثيقَ الصلة بطلابنا؟

- كيف نُنفِّذ وندعم مهامَّ التعلُّم الدقيقة وذات الصلة التي تساعد الطلاب على الاستعداد للمستقبل؟

- ما المطلوب لإنشاء المساحات التي تمثِّل بيئات العالم الحقيقي وفُرص التعلُّم؟

- ما الدليل الملحوظ الذي يمكن استخدامه لقياس تأثير التكنولوجيا على تعلُّم الطلاب وإنجازهم؟

- كيف يمكن تقديم الملاحظات الموجَّهة لمعلمينا وطلابنا، بحيث يمكن للتكنولوجيا أن تُعزِّز التعلُّم؟

البحث:

ينتشر البحث في التعليم لسبب ما كما هو مذكور في ثنايا هذا الكتاب. إنه يُوفِّر لنا جميعًا خطًّا أساسيًّا للنتائج التي تثبُت نجاحها بالفعل عندما يتعلق الأمر بتعلُّم الطلاب. الآن، هناك بحث جيد وسيئ. أفهمُ ذلك. فالأمر متروك لنا كمعلمين لنتفحص، ومن ثَمَّ مواءمة أفضل الدراسات وأكثرها عمليةً لدعم الحاجة إلى تحويل التعلُّم في العصر الرقمي. فيمكننا أن ننظر إلى الماضي من أجل إثراء الممارسة الحالية. فعلى سبيل المثال، الكثير منَّا من مؤيدي ملكية الطالب والتعلُّم القائم على

المشاريع والتعلُّم التعاوني. فلا يدعم النظام الرقمي ويُعزِّز كلَّ ذلك فحسب؛ بل إن البحوث التي أجراها العلماء والباحثون (مثل: ديوي،Dewey وفيجوتسكي Vygotsky، وبياجيه Piaget، وبابيرت Papert، وبلوم Bloom، والعديد من الآخرين تُوفِّر التحقُّق من صحة ذلك (انظر الشكل 12 – 1). فإذا كانت الفعالية هي الهدف، فإن تبنِّي عقلية علمية لإرشاد عملنا والتأثير فيه، وليس قيادته، يعَدُّ أمرًا بالغَ الأهمية.



شكل (12 – 1): تعلُّم التأليف

التطبيق العملي:

يجب أن يتوافق كلُّ ما نقوم به مع متطلبات الوظيفة، وفي بعض الأحيان قيودها. وهذا يشمل إعداد الطلاب للنجاح في الاختبارات الموحَّدة. إذا لم يكن ذلك عمليًّا، فإن الدافع لتطبيق الأفكار والممارسات الجديدة يتلاشى أو لا يتحقق أبدًا. فعلى سبيل المثال، يعَدُّ إنشاءُ مهام أداء رقمية دقيقة تتسق مع المعايير والنطاق والتسلسل الموجود في المنهج مجرد ممارسة جيدة. تتضمَّن جميعُ مهام الأداء الجيد شكلً من أشكال التقييم، سواء كان تكوينيًّا أو تلخيصيًّا، ويزود المتعلم والمعلم بمعلومات قيمة عن مستوى التحصيل والنتائج. مرة أخرى، هذا مجرد جزء من الوظيفة.

يساعد إطار الدقة / الملاءمة في إنشاء مهام أداء تُشرك المتعلمين في التفكير النقدي وحل المشكلات أثناء تطبيق ما تعلَّموه بطرق مفيدة. وهناك توافق طبيعي لدمج دور الطلاب أيضًا. وهذا

هو بالضبط ما يؤيده أغلبنا.

يعني التطبيقُ العمليُّ العملَ بذكاء وليس بجهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل. تُوفِّر أركانُ القيادة الرقمية الواردة في ثنايا هذا الكتاب إطارًا سلسًا للقيام بما تقوم به بالفعل ولكن بشكل أفضل. ففكِّر بوعي في كل ركيزة من وجهة نظرك، وقُم بتطوير استراتيجية منطقية للتحسين. ولا تقتصر مهمة القائد الرقمي على تصميم فنِّ الاتصال أو استخدام التكنولوجيا أو تغيير الفضاءات؛ بل يجب عليه أيضًا نمذجة فنِّ المحادثة البشرية وفصل الأجهزة. يمكن للمعلمين المتصلين أن يقولوا ببساطة: إنَّ هذا عالم ينشأ فيه طلابهم وهم على اتصال دائم، ولكن يتحمَّل قادة المدارس بعضَ المسؤولية لإظهار جوانب أخرى من العالم لهم أيضًا. فمن المهمِّ أن نتذكَّر أن التكنولوجيا لن تُحسِّن كلَّ جانب من الجوانب التي نقوم بها في التعليم. أن تكون عمليًّا يعني تعزيز التوازن. حيث يتوق المعلمون إلى التفاعل البشري ويحتاجون إلى قضاء بعض الوقت لالتقاط أنفاسهم وإجراء محادثات حقيقية مع زملائهم. فعلى الرغم من أهمية التكنولوجيا، وهي أداة مهمة؛ فإن حاجتنا إلى التفاعل البشري مهمة كذلك، والقادة الرقميون بحاجة إلى تعزيز ذلك أيضًا.

الدليل والمساءلة:

عند دمج التكنولوجيا والأفكار المبتكرة، يجب أن يكون هناك عائدٌ على التدريس return on instruction (ROI) ينتج عنه دليل على تحسين نتائج تعلُّم الطلاب (Sheninger & Murray, 2017). لا يمكننا أن نُحجم عن مناقشة مدى أهمية هذا المجال علانيةً. يعتبر الدليل والمساءلة جزءًا من كلِّ مهنة، وبصراحة تامة نحتاج إلى المزيد من كليها في التعليم، ليس فقط لإظهار فعالية عملنا؛ ولكن لتوسيع نطاق التغيير المطلوب أيضًا. ينبغي أن يكون هناك تركيزٌ أكبر على التصميم التعليمي، والتقنيات التربوية الرقمية، وتطوير تقييمات أفضل تتماشى جميعها مع المعايير الأعلى.

لكي يتم أَخْذ التكنولوجيا على محمل الجِدِّ كأداة لدعم وتعزيز التدريس والتعلم، ينبغي علينا ألا نقبل الافتراضات والتعميمات فيما يتعلق بما تقوم التكنولوجيا بأدائه بالفعل. فأنا شخصيًّا أريدُ تمكين الطلاب من امتلاك تعلُّمهم، وإنشاء الأدوات الخاصة بهم، وإثبات إتقان المفاهيم، واستخدام أصواتهم، وتحمُّل المسؤولية في الفضاءات عبر الإنترنت، والتواصل مع العالم بطُرق حقيقية. فمن منظور المعلم، أريدُ أن يستخدم المعلمون والإداريون التكنولوجيا والممارسات المبتكرة لتحسين التدريس والتعلُّم والقيادة أيضًا. ومع ذلك، فإن المدير الكامن في داخلي يحتاج إلى موازنة هذا مع النتائج الواضحة أيضًا. وهذا واقع لا يمكن تجاهله لكلِّ معلم ومسؤول. فمن المهم إظهار كيفية قيام

الطاب بتطبيق ما تعلَّموه بطُرق ملائمة تتماشى مع أعلى مستويات تصنيف المعرفة. فالأمر لمَّا يُحسم بعدُ حتى الآن.

فكِّر في كيفية استخدام البيانات، والملاحظات/التقييم، والحقائب، والأدوات لعرض النجاح. وليس كل شيء يجبُ قياسه أو يمكن قياسه. ومع ذلك، فإن التركيز على عائد التعليم يسمح للجميع بدمج مقاييس متعددة (نوعية وكمية)؛ لتحديد ما إذا كان التحسين يحدث في الواقع بالفعل.

التأمل:

تحدث أشياءُ مذهلة في التعليم، سواء كان ذلك من خلال التعلُّم الرقمي والقيادة أو تنفيذ الأفكار المبتكرة. ينبغي أن ندفع أنفسنا دائمًا لنكون أفضلَ، ونسعى للتحسين المستمر. فكلما دفع بعضُنا البعضَ نحو موضوع الفعالية، أمكَن تحقيق أهدافنا الجماعية للتعليم والتعلُّم والقيادة. وتمثِّل قصة مدرسة ويلز الابتدائية Wells Elementary مدرسة الأحلام، وأحد أفضل الأمثلة على الفعالية في القيادة الرقمية. حيث كان حُبُّ ابنتي للتعلُّم واستعدادها لمستقبلها يعني العالم بالنسبة لي ولزوجتي. فمع فرص التعلُّم المقنعة التي عاشتها، آملُ أن يكون لديها دافعٌ أكبر لمتابعة أحلامها، بغض النظر عن ماهيتها.

ملخص:

تدور القيادة الرقمية حول تحويل المدارس إلى مؤسسات تعليمية مبهجة ومُحفِّزة، حيث يشارك الطلاب بنشاط في تطبيق وإتقان المفاهيم بالطرق التقليدية ومن خلال استخدام التقنيات التعليمية. إنها دعوةٌ للعمل للقادة على جميع المستويات ليُصبحوا أكثر درايةً بالمجتمع، ويبحثوا عن فرص للاتصال بالعالم الحقيقي الذي لا شكَّ يتطوَّر باستمرار. فقد حان الوقت الآنَ لأَخْذ منظور نقدي تجاه ممارستنا؛ من أجل تزويد جميع المتعلمين بالكفاءات اللازمة للازدهار والنجاح في عالم من المستحيل التنبؤ به. نقوم بذلك من خلال تمكينهم من التفكير وتطبيق ما تعلموه بطرق هادفة. لا تُجهِّز المتعلمين لشيء ما؛ بل جهِّزهم لأي شيء!

تُوفِّر ركائز القيادة الرقمية إطارًا للشروع في تغيير ذي مغزى يمكن أن يُحوِّل الثقافةَ المدرسية في النهاية. ومع ذلك، فإن الأمر متروكٌ للقائد للحفاظ على استدامة هذه التغييرات من خلال وَضْع رؤية واضحة، ووَضْع خطة استراتيجية، وتمكين الموظفين، وخلق بيئة تدعم المجازفة، والتخلي عن قدر معين من السيطرة، ونمذجة الاستخدام الفعَّال للتقنيات التعليمية وأن

تكون المتعلم الرئيسي. ومع كل الأدوات العديدة التي تتطوَّر باستمرار، يحتاج القادة الرقميون إلى أن يكونوا جاهزين، وأن يعرفوا أين يذهبون للحصول على الدعم والتدريب.

لدى التكنولوجيا اليوم القدرةُ على مساعدتنا في القيام بما نقوم به بشكل أفضل مع تحقيق نفس الأهداف. فعلى الرغم من أهمية التكنولوجيا للقيادة الرقمية، يظلُّ التفاعل البشري المكوِّن الرئيسي لتغيير التعليم الآن وفي المستقبل. يفهم القادة الرقميون ذلك، وعندما يتم التركيز على بناء العلاقات من خلال هذه التفاعلات، إضافةً إلى توقُّع التغييرات المطلوبة؛ ستكون ركائز القيادة الرقمية هي الدليل للانتقال من الرؤية إلى الواقع. ويعود كل ذلك إلى تلك العلاقات. فبدون ثقة لا توجد علاقة، وبدون علاقات لا يحدث تعلُّم حقيقي.

أسئلة إرشادية:

عندما يتمُّ قولُ وفِعْل كلِّ شيء، فإن أهمُّ شيء يمكننا القيام به هو التفكير باستمرار في ممارستنا. ففيما يتعلق بالفعالية في التعلُّم الرقمي، ضَعْ في اعتبارك هذه الأسئلة من وجهة نظرك، إضافةً إلى تلك الموجودة تحت العنوان الفرعي «الأسئلة الأساسية » في الصفحة 315:

- هل تعلَّم طلابي؟
- كيف أعرف ما إذا كان طلابي قد تعلَّموا؟
- كيف يعرف الآخرون ما إذا كان طلابي قد تعلَّموا؟
- ما الذي يمكن عملُه للتحسين؟
- ما وجهة النظر التي لم أُفكِّر فيها؟

الموارد على الإنترنت:

امسح رمز الاستجابة السريعة Quick Response Code (QR) هذا؛ للوصول إلى الروابط الإلكترونية مباشرة.

- المورد عبر الإنترنت (3- 1): فلسفة التصنيف الأكثر إنصافًا (goo .gl/s3jFLK).

- المورد عبر الإنترنت (4 – 1): معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم Technology in Education (ISTE) International Society for (www.iste.org/standards/for-education-leaders)

- المورد عبر الإنترنت)2 -4 (: معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم International Society

(www.iste.org/standards) for Technology in Education (ISTE).

- المورد عبر الإنترنت (4 – 3): إطار العمل الجاهز للمستقبل (futureready.org)

- المورد عبر الإنترنت (4 – 4): محاذاة القيادة الرقمية مع إطار العمل الجاهز للمستقبل (goo.gl/7RN6mS)

- المورد عبر الإنترنت (5 – 1): قواعد مشروع إنستغرام (goo.gl/mJYEzL)

- المورد عبر الإنترنت (6 – 1): موارد صنَّاع المساحة (tinyurl.com/y6vjtmc4).

- المورد عبر الإنترنت (6 – 2): مواقع البرامج التعليمية المفتوحة (goo.gl/oF7EPm).

- المورد عبر الإنترنت (6 – 3): دراسة المناهج التعليمية المفتوحة المستقلة (IOCS) at NMHS

.(sites.google.com/site/opencoursewarestudies/)

- المورد عبر الإنترنت (6- 4): عالم مناهج التدريس المفتوحة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا(ocw.mit.edu/courses/ocw-scholar/) .

- المورد عبر الإنترنت (8 – 1): صفحة تويتر الجديدة لقسم ميلفورد الرياضي (. (twitter.com/NMHS_Athletics

- المورد عبر الإنترنت (8 – 2): صفحة تويتر لمدرسة ميلفورد الثانوية الجديدة . (twitter.com/NewMilfordHS)

- المورد عبر الإنترنت (8 – 3): نموذج تويتر للتواصل والمشاركة المدرسية . (tinyurl.com/y8clvas5)

- المورد عبر الإنترنت (8 – 4): عينة لنموذج تقرير المدير (tinyurl.com/ y7plm9uy)

- المورد عبر الإنترنت (8 – 5): نموذج تقرير المدير (tinyurl.com/ ycnn8vvj).

- المورد عبر الإنترنت (8 – 6): زيب سليب (www.zippslip.com).

- المورد عبر الإنترنت (9 –1): نموذج تنازل إعلام الطالب (tinyurl.com/ yatt7pdq).

- المورد عبر الإنترنت (11 – 1): الأكاديميات @ مدرسة نيو ميلفورد الثانوية New Milford High School

(goo.gl/8XQ4jv).

- المورد عبر الإنترنت (12 – 1): كيف تحوَّلت مدرسة نيوجيرسي الثانوية لتبقى ذات صلة بالطلاب (tinyurl.com/y8g3aaa2).

- المورد عبر الإنترنت (12 – 2): تقييم الممارسة الرقمية (tinyurl.com/ybyaotlr).

امسح رمز الاستجابة السريعة Quick Response Code (QR) هذا؛ للوصول إلى الروابط الإلكترونية مباشرة.

المراجع

– Anderson, S., & Stiegelbauer, S. (1994). Institutionalization and renewal in a restructured school. School Organization, 14(3), 279-293.

– Arnold, M., Perry, R., Watson, R., Minatra, K., & Schwartz, R. (2006). The practitioner: How successful principals lead and influence. Ypsilanti, MI: National Council of Professors of Educational Administration. Retrieved February 16, 2013, from http://cnx .org/content/m14255/1.1

– Barrett, P., & Zhang, Y. (2009). Optimal learning spaces: Design implications for primary schools. Salford, UK: Design and Print Group.

– Barrett, P., Zhang, Y., Davies, F., & Barrett, L. (2015). Clever classrooms: Summary findings of the HEAD Project (Holistic Evidence and Design). Salford, UK: University of Salford, Manchester.

– Barrett, P., Zhang, Y., Moffat, J., & Kobbacy, K. (2013). A holistic, multi-level analysis identifying the impact of classroom design on pupils' learning. Building and Environment, 59, 678-689.

– Barseghian, T. (2011). Straight from the DOE: Dispelling myths about blocked sites. Mindshift: How we will learn. Retrieved December 26,

2012, from http://blogs.kqed.org/mind-shift/2011/04/ straight-fromthe-doe-facts-about-blocking- sites-in-schools/

– Boaler, J., & Zoido, P. (2016). Why math education in the US doesn't add up. Scientific American. Retrieved November 19, 2018, from https://www.scientificamerican.com/article/why-matheducation- in-the-u-s-doesn-t-add-up/

– Bouffard, S. (2008). Tapping into technology: The role of the communication. Retrieved September 21, 2013, Internet in family- school from http://www .hfrp.org/publications-resources/browse-ourpublications/ tapping-in to-technology-the-role-of-the-internet-in-family-school-communication.

– Buchanan, R., & Clark, M. (2017). Understanding parent-school communication for students with emotional and behavioral disorders. The Open Family Studies Journal, 10, 122-131.

– Carter, D., & White, M. (2017). Leading schools in disruptive times: How to survive hyper-change. Thousand Oaks, CA: Corwin.

– Casero-Ripollés, A. (2012). Beyond newspapers: News consumption among young people in the digital era. Comunicar, 20(39), 151-158.

– Cheryan, S., Ziegler, S., Plaut V., & Meltzoff, A. (2014). Designing classrooms to maximize student achievement. Behavioral and Brain Sciences, 1(1), 4-12.

– Cheu-Jey, L. (2015) Project-based learning and invitations: A comparison. Journal of Curriculum Theorizing, 1(3), 63-73.

– Churches, A. (2008). 21st century pedagogy. Retrieved July 1, 2013, from http://edorigami. wikispaces.com/21st+Century+Pedagogy

– Couros, A. (2006). Examining the open movement: Possibilities and implications for education. Retrieved from http://www.scribd.com/doc/3363/ Dissertation-Couros-FINAL-06-WebVersion

– Daggett, W. (2016). Rigor/Relevance Framework: A guide to focusing resources to increase student performance. Rexford, NY: International Center for Leadership in Education.

– Darling-Hammond, L., Hyler, M., Gardner, M., & Espinoza, D. (2017). Effective teacher professional development. Learning Policy Institute. Retrieved August 18, 2018, from https://learningpolicyinstitute .org/sites/default/files/product-files/Effective_Teacher_Professional_ Development_BRIEF.pdf

– Darling-Hammond, L., Zielezinski, M., & Goldman, S. (2014). Using technology to support atrisk students' learning. Stanford, CA: The Alliance for Excellent Education and Stanford Center for Opportunity Policy in Education.

– Demski, J. (2012). 7 habits of highly effective tech-leading principals. THE Journal. Retrieved December 29, 2012, from http://thejournal.com/arti cles/2012/06/07/7-habits-of-highly-effectivetech-leading-principals.aspx

– Dewey, J. (1910). How we think. New York, NY: Prometheus Books.

– Dornhecker, M., Blake, J., Benden, M., Zhao, H., & Wendel, M. (2015). The effect of standbiased desks on academic engagement: An exploratory study. International Journal of Health Promotion and Education, 53(5), 271-280.

– DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools. Bloomington, IN: Solution Tree.

– Edudemic. (2012). Pedagogical framework for digital tools. Retrieved March 23, 2013, from http:// edudemic.com/2012/12/a-pedagogical-framework -for-digital-tools/

– Edutopia. (2012). What works in education. The George Lucas Educational Foundation. Retrieved December 23, 2012, from http://www.edutopia .org

– Epstein, J. L. (2011). School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools (2nd ed.). Philadelphia, PA: Westview Press.

– Escueta, M., Quan, V., Nickow, A. J., & Oreopoulos, P. (2017). Education technology: An evidencebased review. NBER Working Paper No. 23744. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

– Federal Communications Commission. (2011). Children's Internet Protection Act (CIPA). Washington, DC: Author. Retrieved September 14, 2013, from http://www.fcc.gov/guides/childrens-internet-protection-act

– Ferriter, W. M. (2013). Technology is a tool, not a learning outcome [Blog post]. Retrieved July 13, 2013, from http://blog.williamferriter .com/2013/07/11/technology-is-a-tool-not-a-learning-outcome/

– Ferriter, W. M., Ramsden, J. T., & Sheninger, E. C. (2011). Communicating & connecting with social media. Bloomington, IN: Solution Tree.

– Finette, P. (2012, November 1). The participation culture: Pascal Retrieved January 5, 2013, fromFinette at TEDxorangecoast. http://www.youtube .com/watch?v=yJMnVieDfD0

– Fisher, A., Godwin, K., & Seltman, H. (2014). Visual environment, attention allocation, and learning in young children: When too much of a good thing may be bad. Psychological Science, 25(7), 1362-1370.

– Fleming, L. (2015). Worlds of making. Thousand Oaks, CA: Corwin.

– Fleming, L. (2017). The kickstart guide to guide to making great makerspaces. Thousand Oaks, CA: Corwin.

– Friedman, T. (2005). The world is flat. New York, NY: Farrar, Strauss, and Giroux.

– Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

– Fullan, M. (2011). The six secrets of change: What the best leaders do to help their organizations survive and thrive. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

– Gee, J. P. (2007). What video games have to teach us about learning and literacy (2nd ed.). New York, NY: Macmillan.

– Gerstein, J. (2013). Schools are doing Education 1.0; talking about doing Education 2.0; when they should be planning Education 3.0. User Generated Education. Retrieved March 23, 2013, from http:// usergenerated education.wordpress.com/2013/03/22/schools-are-doing-education-1- 0-talking-aboutdoing- education-2-0-when-they-should-be-planning -education-3-0/

– Gladwell, M. (2008). Outliers. New York, NY: Little, Brown.

– Glazer, N. (2009). Outliers, by Malcolm Gladwell [Book review]. Education Next. Retrieved December 29, 2012, from http://educationnext.org/ nature-or-culture/

– Godin, S. (2010). Linchpin: Are you indispensable? New York, NY: Penguin Group.

– Gordon, D. (2010). Wow! 3D content awakens the classroom. THE Journal. Retrieved December 26, 2012, from http://thejournal.com/arti cles/2010/10/01/wow-3d-content-awakens-the- classroom.aspx

– Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architecture for leadership. Educational Management and Administration, 28(3), 371.

– Harris, A., & Lambert, L. (2003). Building leadership capacity for school improvement. Maidenhead, UK: Open University Press.

– Hatch, M. (2014). The maker movement manifesto. New York, NY: McGraw Hill.

– Haystead, M., & Marzano, R. (2009). Evaluation study of the effects of Promethean ActivClassroom on student achievement. Retrieved December 26, 2012, from http://www1.promethean-world.com/ server.php?show= nav.19203

– Henderson, A. T., Mapp, K. L., Johnson, V. & Davies, D. (2007). Beyond the bake sale: The essential guide to family-school partnerships. New York, NY: The New Press.

– Herold, B. (2016, February 5). Technology in education. Education Week. Retrieved January 2, 2019, from http://www.edweek.org/ew/issues/technology-in-education/

– Herold, D., & Fedor, D. (2008). Change the way you lead change. Stanford, CA: Stanford University Press.

– Hopkins, D., & Jackson, D. (2003). Building the capacity for leading and learning. In A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves, & C. Chapman (Eds.), Effective leadership for school improvement (pp. 84-105). London, UK: Routledge Falmer.

– Hoyle, J. R., English, F. W., & Steffy, B. E. (1998). Skills for successful 21st century school leaders: Standards for peak performers. Arlington, VA: American Association of School Administrators.

– HRTMS. (2016). Skills or competencies . . . what's the difference? Retrieved July 7, 2018 from http://www.hrtms.com/blog/skills-or-competencies whats-the-difference

– IGI Global & Information Resources Management Association. (2018). Gamification in education: Breakthroughs in research and practice. Hershey, PA: IGI Global.

– Imordino-Yang, M. H., & Faeth, M. (2010). The role of emotion and skilled intuition in learning. In D. A. Sousa (Ed.), Mind, brain and education: Neuroscience implications for the classroom (pp. 69-84). Bloomington, IN: Solution Tree Press.

– International Society for Technology in Education (ISTE). (2018). ISTE standards for education leaders. Retrieved July 15, 2018, from https://www .iste.org/standards/for-education-leaders

– Internet World Stats. (2018). Internet growth statistics: Today's road to e-commerce and global trade. Internet Technology Reports. Retrieved May 22, 2018, from https://www.internetworldstats.com/emarketing.htm

– Jacob, S. R., & Warschauer, M. (2018). Computational thinking and literacy. Journal of Computer Science Integration, 1(1). Retrieved January 1, 2019, from https://inspire.redlands.edu/cgi/ viewcontent .cgi?article=1003&context=jcsi

– Jacobs, R. (2009). Leveraging the "networked" teacher: The Professional Networked Learning Collaborative. Retrieved February 24, 2013, from http://educationinnovation.typepad.com/my_weblog/2009/06/lever

aging-the-net worked-teacher-the-professional-networked-learning-col laborative.html

– Jesdanun, A. (2017, February 10). How Google Chromebooks conquered schools. AP News. Retrieved June 9, 2018 from https://www.apnews .com/41817339703440a49d8916c0f67d28a6.

– Johnson, S. (2006). Everything bad is good for you. New York, NY: Riverhead.

– Jones, R. (2008). Leading change in high schools. Rexford, NY: International Center for Leadership in Education.

– Jukes, I., McCain, T., & Crockett, L. (2010). Understanding the digital generation: Teaching and learning in the new digital landscape. Kelowna, BC, Canada: 21st Century Fluency Project [copublished with Corwin].

– Junkala, J. (2018). Comfort is the enemy of progress. Medium. Retrieved May 14, 2018 from https:// medium.com/@joanijunkala/ comfort-is-the-enemy-of-progress-3c861f758a6f

– Kelly, F. S., McCain, T., & Jukes, I. (2009). Teaching the digital generation: No more cookie-cutter high schools. Thousand Oaks, CA: Corwin.

– Kember, D., Ho, A., & Hong, C. (2008). The importance of establishing relevance in motivating student learning. Active Learning in Higher Education, 9(3), 249-263.

– Kieschnick, W. (2017). Bold school: Old school wisdom + new school technologies = blended learning that works. Rexford, NY: International Center for Leadership in Education.

– Killion, J. (2013). Meet the promise of content standards: Tapping professional learning. Oxford, OH: Learningtechnology to enhance Forward.

– Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

– Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009, January). To lead, create a shared vison. Harvard Business Review. Retrieved July 14, 2018 from https://hbr .org/2009/01/to-lead-create-a-shared-vision.

– LeLoup, J. W., & Ponterio, R. (2000). Enhancing authentic language learning experiences through Internet technology. Report No. EDO-FL-00-02. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement.

– Lemke, C. (2008). Multimodal learning through media: What the research says. San Jose, CA: Cisco Systems.

– Lemke, C., Coughlin, E., & Reifsneider, D. (2009). Technology in schools: What the research says: An update. Culver City, CA: Cisco Systems.

– Lin, M., Chen, H., & Liu, K. (2017). A study of the effects of digital learning on learning motivation and learning outcome. Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education, 13(7), 3553-3564.

– Maich, K., & Hall, C. (2016) Implementing iPads in the inclusive classroom setting. Intervention in School and Clinic, 51(3), 145-150.

– Martinez, S. L., & Stager, G. (2013). Invent to learn: Making, tinkering, and engineering in the classroom. Torrance, CA: Constructing Modern Knowledge Press.

– Merchant, Z., Goetz, E. T., Cifuentes, L., Keeney-Kennicutt, W., & Davis, T. J. (2014). Effectiveness of virtual reality-based instruction on students' learning outcomes in K-12 and higher education: A meta-analysis. Computers & Education, 70, 29-40.

– Mielke, D. (1999). Effective teaching in distance education. Report No. EDO-SP-1999-5. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement.

– Murphy Paul, A. (2012). Your brain on fiction. New York Times. Retrieved August 3, 2018, from https://www.nytimes.com/2012/03/18/opinion/ sunday/the-neuroscience-of-your-brain-on-fiction. html?pagewanted=all

– National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2011). Breaking ranks: The comprehensive framework for school improvement. Reston, VA: Author.

– National Research Council. (2012). Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century. Washington, DC: The National Academies Press. Niels, J. (2012). A pedagogical framework for digital tools. Retrieved from http://www.edudemic.com/a-pedagogicalframework- for-digital-tools/

– Olins, W. (2008). The brand handbook. London, UK: Thames & Hudson.

– Peters, T. (1999). The brand you 50. New York, NY: Knopf.

– Pink, D. (2011). Drive: The surprising truth on what motivates us. New York, NY: Riverhead. Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. On the Horizon, 9(5), 1-6.

– Riedel, C. (2012, February 1). Digital learning: What kids really want. THE Journal. Retrieved January 5, 2013, from http://thejournal.com/articles/2012/02/01/digital-learning-what-kids-really-want.aspx

– Rock, H. (2002). Job-embedded professional development and reflective coaching. The Instructional Leader. Retrieved August 18, 2018, from http://www.ascd.org/publications/classroom_leadership/ may2002/Job-Embedded_Professional_Development_and_Reflective_Coaching.aspx

– Rule, A. (2006). The components of authentic learning. Journal of Authentic Learning, 3(1), 1-10.

– Saidin, N. F., Abd Halim, N. D., & Yahaya, N. (2015). A review of research on augmented reality in education: Advantages and applications. International Education Studies, 8(13), 1-8.

– Schrum, L., & Levin, B. (2015). Leading 21st century schools (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.

– Scott-Webber, L., Strickland, A., & Kapitula, L. (2014). How classroom design affects student engagement. Grand Rapids, MI: Steelcase Education.

– Sheninger, E. (2015a). Transforming your school with digital communication. Education Leadership, 72(7). Retrieved January 1, 2019, www.ascd.org/publications/educationalleadership/ apr15/vol72/from http:// num07/Transforming-Your-School-with-Digital-Communication.aspx

– Sheninger, E. (2015b). Uncommon learning: Creating schools that work for kids. Thousand Oaks, CA: Corwin.

– Sheninger, E., & Murray, T. (2017). Learning transformed: Eight keys for designing tomorrow's schools, today. Alexandria, VA: ASCD.

– Sheninger, E., & Rubin, T. (2017). BrandED: Tell your story, build relationships, empower learning. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

– Skiba, D. J., & Baron, A. J. (2006). Adapting your teaching to accommodate the net generation

of learners. Online Journal of Issues in Nursing, 11(2). Retrieved January 1, 2019, from http://ojin. nursingworld .org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/ TableofContents/ Volume112006/No2May06/tpc30_416076.aspx.

– Spiro, R. J., & Jehng, J. (1990). Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the non-linear and multidimensional traversal of complex subject matter. In D. Nix & R. Spiro (Eds.), Cognition, education, and multimedia (pp. 163-205). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

– Stepien, W., & Gallagher, S. (1993). Problem-based learning: As authentic as it gets. Educational Leadership, 50(7), 25-28.

– Tay, H. Y. (2016). Longitudinal study on impact of iPad use on teaching and learning. Cogent Education, 3(1). Retrieved January 1, 2019,

from https:// www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23
31186X.2015.1127308? scroll=top&needAccess=true

– Tomlinson, C. (2011). Respecting students. Educational Leadership, 69(1), 94-95.

– Vest, C. M. (2004, January 30). Why MIT decided to give away all its course materials via the Internet. The Chronicle of Higher Education, p. 20.

– Wexler, B. E., Iseli, M., Leon, S., Zaggle, W., Rush, C., Goodman, A., . . . & Bo, E. (2016, September

12). Cognitive priming and cognitive training: Immediate and far children. Scientific Reports, 6, article 32859.transfer to academic skills in

– Whitaker, T. (2003). What great principals do differently: Fifteen things that matter the most. Larchmont, NY: Eye on Education.

– Whitehurst, G. J. (2009). Don't forget curriculum. Washington, DC: Brookings Institution. Retrieved January 1, 2019, from https://www.brookings .edu/research/dont-forget-curriculum/

– Willis, J. (2010). The current impact of neuroscience on teaching and learning. In D. A. Sousa (Ed.), Mind, brain and education: Neuroscience implications for the classroom (pp. 45-68). Bloomington,

IN: Solution Tree Press.

– Yildiz, M. N., & Keengwe, J. (Eds.). (2016) Handbook of research on media literacy in the digital age. Hershey, PA: IGI Global.

– Zhao, Y. (2012). World class learners. Thousand Oaks, CA: Corwin.

Zheng, B., Warschauer, M., Lin, C. H., & Chang, C. (2016). –
Learning in oneto-one laptop environments: A meta-analysis and research synthesis. Review of Educational Research, 86(4), 1-33

المترجم في سطور

أ.د. عجلان بن محمد الشهري

المؤهل العلمي:

دكتوراه الفلسفة في التعليم والتقنية، جامعة ولاية ميسيسيبي، الولايات المتحدة الأمريكية.

العمل الحالي:

أستاذ التعليم والتقنية، معهد الإدارة العامة.

أبرز الأنشطة العلمية والعملية:

الأنشطة العلمية:

له العديد من الدراسات والبحوث العلمية، من أهمها:

– الجمود الوظيفي في أجهزة القطاع العام بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)، 9 (2)، 1417 ه.

– تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية: دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين، دورية الإدارة العامة، مج 39، ع 2، 1420 ه.

– إطلاق برامج التعلُّم والتدريب الإلكتروني، دورية الإدارة العامة، مج 50، ع 3، 2010 م.

– أهم العوامل المؤثرة في التدريب على استخدام الحاسب الآلي في معاهد ومراكز التدريب الأهلية بمنطقة الرياض، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع 145، س 38، 2012 م.

– New Strategies for Implementing E-Learning Programs in KSA,
27th IIAS-IASIA, Abu dhabi, 2007.

- التحديات التي تواجهها القيادات الإدارية الحكومية في توظيف نُظُم إدارة التعلُّم والتدريب الإلكتروني في الأجهزة الحكومية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية، «الواقع والتطلعات »، صفر 1436 ه.

– تقنيات التعليم والتدريب: منهج عملي للاستجابة للتغيُّر النوعي وآفاق التأثير، المجلة التربوية، الكويت: جامعة الكويت، العدد (13)، ج2، مج (29)، ديسمبر 2014 م.

– اتجاهات العاملين في المهن الكتابية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بمدينة الرياض نحو تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال التقنيات المكتبية الحديثة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان.

– تطبيق استراتيجيات التعلُّم المدمج في بيئات التدريب: الفُرص والتحديات، المؤتمر الدولي للتعليم المدمج، الجامعة السعودية الإلكترونية، ربيع الأول 1439 ه.

– القيادة الإلكترونية: منهج عملي مقترح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد التاسع، المجلد الثاني، يونيو 2018 م.

– Employing Active Learning and the Flipped Classroom Model in
Developing

Countries, IGI Global Publishing, USA, 2017.

–العوامل المؤثرة في تطبيق التدريب الإلكتروني المدمج من وجهة نظر مسؤولي التدريب في الأجهزة الحكومية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد 27، العدد (1).

Training on the Use of Information and Communication –
Technologies, IJR in IT, India, 2019, 9, (4), 1-13, 2019.

Attitudes of Preparatory Programs Students at the IPA towards –
Blackboard, EJEFAS, London, Issue 102, November, 2019.

– التحوُّل الإلكتروني: ترسيخ استراتيجيات التنمية الحديثة، كتاب مترجم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1437 ه.

– القيادة التربوية والتخطيط للتقنية، كتاب مترجم، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1432 ه.

الأنشطة العملية:

– رئيس هيئة تحرير مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 2018 م -2022 م.

– عضو المجلس العلمي بالمعهد 2013 م -2015 م، 2022 - 2020 م.

– عضو مجلس إدارة مركز إعداد وتطوير القيادات، جامعة المجمعة، 2015 م -2016 م.

– عضو فريق إعداد الخطة الاستراتيجية للتحوُّل للتعاملات الإلكترونية.

– مستشار غير متفرغ لعدد من الجهات الحكومية.

– إعداد ومراجعة الخُطط الاستراتيجية لعدد من الجهات في القطاعين العام والخاص.

– عضو اللجنة التنفيذية لمشروع إعداد أدلة الإجراءات الحكومية، الأمانة العامة لمجلس الوزراء 2016 م -2018 م.

– عضو مشروع فريق حَصْ وتوثيق اختصاصات الوزارات بالمملكة، 2021 م.

– رئيس فريق إعداد الدليل الإرشادي لبيئة العمل المادية في الأجهزة الحكومية، وزارة الخدمة المدنية، 2016 م.

– المشاركة في إعداد ومراجعة الأدلة التنظيمية والإجرائية للتعليم العام، الإشراف التربوي، رياض

الأطفال، التربية الخاصة، مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، برنامج مدارس، 1433 ه -1436 ه.

مراجع الترجمة في سطور

أ. د. صالح بن محمد السليم

المؤهل العلمي:

دكتوراه في مجال علوم الحاسب (الذكاء الصناعي)، من جامعة وين ستيت بولاية ميشيغان في الولايات المتحدة الأمريكية، عام 2001 م.

العمل الحالي:

مدير عام الاختبارات المحوسبة بهيئة تقويم التعليم والتدريب. وقد عمِل أستاذًا في قسم نظُم المعلومات بكلية علوم الحاسب والمعلومات بجامعة الملك سعود بالرياض.

الأنشطة العلمية والعملية:

الأنشطة العلمية:

– له أكثر من ثلاثين بحثًا محكَّمً في مؤتمرات ومجالات تخصُّصية، منها:

- Usability Evaluation of Open Source ERP Systems, Jokull – Journal, Vol 64, No. 12

Dec 2014.

- Security Considerations and Recommendations in Computer-Based Testing, The ScientificWorld Journal, Hindawi Publishing Corporation ,Volume 2014, 7 pages.

- A Comprehensive Analysis and Evaluation of Computer-based Testing Tools, Indian Journal of Science and Technology, Vol 9 (28), July 2016.

– له كتاب مترجم عن تكامل إجراءات الأعمال مع نظُم تخطيط الموارد.

– شارَك في عدة لجان تخصُّصية وإدارية، وله اهتمامات بحثية في مجال تعلُّم الآلة ومعالجة اللُّغات الطبيعية ونظُم تخطيط الموارد وإجراءات الأعمال.

الأنشطة العملية:

شغل العديدَ من المناصب الإدارية، منها:

– مدير الإدارة العامة للاختبارات المحوسبة بهيئة تقويم التعليم والتدريب، والذي يشغله حاليًّا.

– عميد القبول والتسجيل في جامعة شقراء، ومُشرِف على عمادة تقنية المعلومات والتعليم الإلكتروني في الجامعة.

– مُشرِف على برنامج تقنية المعلومات في فروع الجامعة العربية المفتوحة بالمملكة.

– رئيس قسم التعليم الإلكتروني بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ورئيس لقسم تقنية الحاسب في الكلية التقنية بالرياض.

تمَّ التصميم والإخراج الفني والطباعة في

الإدارة العامة للنشر والخدمات اللغوية بمعهد الإدارة العامة -1443 ه

Notes

[1←]
إضفاء الطابع الشخصي Personalization: هو تعديل المنتج بما يتناسب مع احتياجات ورغبات المستفيد بشكل أفضل (المترجم).

[2←]
الابتكار الهدَّام أو التخريبي Disruptive Innovation: هو ذلك الابتكار الذي يزعزع السوق ويخلق سوقاً وقيمة إضافية جديدة للمنتج (المترجم).

[3←]
أحضر جهازك الخاص بك Bring Your Own Device (BYOD): هو مصطلح يشير إلى أن يحضر الطالب جهازه الخاص به إلى البيئة التعليمية للتعلم سواء الحاسب الآلي المحمول، اللوحي، الهاتف، وذلك بدلاً من أن توفر المدرسة مثل هذه الأجهزة (المترجم).

[4←]
التعليم المصنع Maker Education: هو التعليم القائم على المشكلة والمشروعات والتجارب والممارسات العملية، والتي يصنعها قائد العملية التعليمية ويغلب عليه التعاون بين المتعلمين والمعلمين لحل المشكلات (المترجم).

[5←]
مصدر الأخبار الواقعية أو المعمول بها De Facto News Source: هو مصطلح يشير إلى حكم الأمر الواقع أو المعمول به، ويشير فيه إلى أنه منظمٌ من قبل المدرسة (المترجم).

[6←]
digilead: يشير هذا المختصر إلى وسم القيادة الرقمية.

[7←]
الأدوات الشخصية Personal Gadgets: هي جميع الأدوات أو الأجهزة التي يتم صنعها للقيام بغرض معين، وتكون جديدة ومبتكره في مظهرها وطريقة عملها (المترجم).

[8←]
صحائف الواقع Factsheets: هي عرض للمعلومات والبيانات بإيجاز من خلال التركيز على المحاور الرئيسية وباستخدام الجداول ووسائل العرض المناسبة (المترجم).

[9←]

مركز بيو للأبحاث (Pew Research Center (PRC هو مركز أبحاث أمريكي تأسس في العام 2004 م. يجري العديد من الدراسات واستطلاعات الرأي وتحليل المحتوى، ويوفر المركز العديد من البيانات والمعلومات حول القضايا الاجتماعية والرأي العام والاتجاهات على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية والعالم (المترجم).

[10←]
واي فاي Wi Fi: هو مصطلح يستخدم لتعريف تقنيات الاتصال اللاسلكي، والتي تستخدم في معظم شبكات الاتصال اللاسلكي، وذلك من أجل تبادل البيانات والمعلومات من خلال الموجات بدلاً من الأسلاك والكيابل وفق سرعات معينة (المترجم).

[11←]
سرعة أو وتيرة الحلزون Snail's Pace: هو مصطلح يدل على بطء التقدم في المجال المعني (المترجم).

[12←]
جهاز العرض أو الإسقاط العلوي Overhead Projector: يعد من أهم وسائل الاتصال البصري، حيث يمكن من خلاله إسقاط الصور الثابتة من مختلف الوسائط ومشاهدتها من المتلقين (المترجم).

[13←]
الأجهزة اللوحية Tablets: هي عبارة عن حاسب آلي شخصي يعمل بطريقة اللمس، وهو أصغر من الحاسب الآلي المحمول، وأكبر من الهاتف الذكي، وصممت هذه الأجهزة حاليًا لاستخدام الإنترنت اللاسلكي أو الشبكات المحلية وتتضمن مجموعة متنوعة من المتصفحات والألعاب وتطبيقات البرامج (المترجم).

[14←]
المبادرات الفردية 1:1 ، هي مبادرات شخصية من فردٍ إلى فرد لذا تكتب (1:1المترجم .).

[15←]
الأيباد iPad: هو حاسب الآلي لوحي تم تطويره من قبل شركة أبل Apple ، يعمل بطريقة اللمس، وهو جهاز أصغر من الحاسب الآلي المحمول، وأكبر من الهاتف الذكي (المترجم).

[16←]
iTunes U هو تطبيق مجاني من شركة أبل يتيح تنظيم وتشغيل الموسيقى الرقمية والفيديو على أجهزة الكمبيوتر (المترجم).

[17←]
K-12هي المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر في الولايات المتحدة الأمريكية (المترجم).

[18←]

الكاميرات الوثائقية أو كاميرات المستندات Document Cameras هي كاميرات يمكن من خلالها التقاط وعرض الوثائق والمستندات وذلك كأجهزة حفظ وعرض أو إسقاط للوثائق والمستندات (المترجم).

[19←]

الدروس المقلوبة Flipped Lessons هي نمط من التعليم المدمج الذي يرتكز على الطالب والذي يشمل استخدام التكنولوجيا للاستفادة من نقل المحاضرات الدراسية خارج الفصول الدراسية، حيث يمكن للطلاب قضاء المزيد من الوقت في التفاعل مع الطلاب تحت إشراف وتوجيه المعلم (المترجم).

[20←]

Chromebookهو حاسوب شخصي يعمل بنظام جوجل كروم. وقد صممت هذه الأجهزة لاستخدامها أثناء الاتصال بالإنترنت ودعم التطبيقات الموجودة على شبكة الإنترنت، بدلً من التطبيقات التقليدية مثل مايكروسوفت أوفيس (المترجم).

[21←]

التحليل الشمولي Meta-Analysis هو تحليل إحصائي يتَضَمَّن تطبيق الطُرُق الإحصائيّة على نَتائِج عِدّة دِراسات قد تكون مُتوافِقة أو مُتضادّة، وذلك لإظهار توجه أو ميل تلك النتائج لإيجاد علاقة مشتركة بينها (المترجم).

[22←]

تلفزيون أبل Apple Tv هو نظام إلكتروني متكامل تم إنتاجه من شركة أبل لاستقبال وتخزين مختلف الوسائط (المترجم).

[23←]

الواجهة متعددة الوسائط عالية الوضوح (High-Definition Multimedia Interface (HDMI هي وصلة أو منفذ تستخدم لنقل الصوت والصورة بين جهاز العرض الحاسب الآلي والتلفزيون (المترجم).

[24←]

كروم كاست Chromecast هو جهاز مزود بكابل يمكن توصيله مع التلفزيون عن طريق منفذ الواجهة متعددة الوسائط عالية الوضوح، وذلك باستخدام الهاتف أو الحاسب الآلي كجهاز تحكم عن بعد (المترجم).

[25←]

الواقع المعزز (Augment Reality (AR هي التكنولوجيا القائمة على تجسيد الأجسام الافتراضية والمعلومات في بيئة المستخدم الحقيقية لتوفر مزيداً من المعلومات الإضافية أو تكون بمثابة موجه له من صور وأصوات حقيقية (المترجم).

[26←]

الواقع الافتراضي(Virtual Reality (VR أو المتخيل أو الكامن أو الظاهري هو مصطلح ينطبق على محاكاة الحاسب الآلي للبيئات التي يمكن محاكاتها مادياً في العالم الحقيقي وفي العالم الخيالي (المترجم).

[27←]

بوكيمون قو Pokemon Go هي سلسلة من ألعاب فيديو أنتجت من شركة نينتندو اليابانية (المترجم).

[28←]
Google Cardboard هو نظام أساسي للواقع الافتراضي (VR) طورته شركة Google ليوفر مزيداً من الخيارات من حيث التكلفة ولتشجيع اهتمامات التطبيق والتطوير لتطبيقات الواقع الافتراضي (المترجم).

[29←]
Google Expeditions هو تطبيق تعليمي ثري، يسمح للمعلمين والطلاب دون مغادرة الفصل الدراسي، باستكشاف العالم من خلال أكثر من (1000) جولة من الواقع الافتراضي (VR) و (100) جولة من الواقع المعزز (AR) (المترجم).

[30←]
الحوسبة السحابية Cloud Computing هو مصطلح يشير إلى مجموعة من الأنظمة والمصادر الحاسوبية المتوفرة عبر الشبكة العنكبوتية والتي يمكن من خلالها الاستفادة من العديد من الخدمات المتكاملة دون التقيد بما تملكه الجهات أو الأفراد من موارد مادية، ومنها توفير مساحات مناسبة لتخزين وحفظ ومزامنة ومعالجة البيانات (المترجم).

[31←]
جوجل سويت أو جي سويت Google's Suite هي حزمة من أدوات الحوسبة السحابية والبرمجيات التعاونية والبرمجية المقدمة (المترجم).

[32←]
قانون الحقوق التعليمية والخصوصية الأسرية (The Family Educational Rights and Privacy Act FERPA) هو قانون اتحادي في الولايات المتحدة الأمريكية يحكم الوصول إلى المعلومات والسجلات التعليمية من قبل الكيانات العامة مثل أرباب العمل والمؤسسات التعليمية الممولة من القطاع العام والحكومات الأجنبية (المترجم).

[33←]
قانون حماية خصوصية الأطفال على الإنترنت (The Children's Online Privacy and Protection Act COPPA) ، هو قانون أقرته الولايات المتحدة الأمريكية لحماية خصوصية الأطفال على الإنترنت (المترجم).

[34←]
المعدل الإلكتروني E-Rate هو برنامج المدارس والمكتبات التابع لصندوق الخدمة الشاملة، والذي تديره الشركة الإدارية للخدمة الشاملة بتوجيه من لجنة الاتصالات الفيدرالية. يوفر هذا البرنامج حسومات لمساعدة المدارس والمكتبات في الولايات المتحدة الأمريكية للحصول على الاتصالات السلكية واللاسلكية والوصول إلى الإنترنت بأسعار معقولة (المترجم).

[35←]

التعلم المتنقل Mobile Learning أو M-Learning التعلم الجوال، التعليم الجوال، هو مصطلح يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات المتنقلة والأجهزة المحمولة، مثل المساعد الرقمي الشخصي، والهواتف المحمولة وأجهزة الحاسب الآلي الشخصي واللوحي والكفي وملحقاتها (المترجم).

[36←]

مناهج التدريس المفتوحة Open Courses Ware (OCW) هي دروس تعليمية أُنتجت من العديد من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية وتم نشرها عبر الإنترنت مجاناً (المترجم).

[37←]

مساق هائل مفتوح عبر الإنترنت Massive Open Online Courses (MOOC's) هو مساق تعليمي حديث وناشئ في مجال التعلم عن بُعد ويستخدم الإنترنت كأسلوب تعليمي حديث (المترجم).

[38←]

كورسيرا Coursera هي شركة تقنية تربوية ربحية توفر مساقات هائلة مفتوحة أنشأها مدرسون من جامعة ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية. تعمل كورسيرا مع جامعات عالمية أخرى لطرح المزيد من المساقات التعليمية عبر واجهة كورسيرا لإدارة النظم التعليمية المختلفة (المترجم).

[39←]

إيديكس edx هو موقع إلكتروني للتدريس مفتوح على الإنترنت ويسمى مختصراً (MOOCالمترجم).

[40←]

تتريس Tetris هي لعبة فيديو على شكل ألغاز تم تصميمها من قبل أليكسي باجيتنوف في يونيو (1985المترجم).

[41←]

ذا سيمز The Sims هي سلسلة من ألعاب الفيديو على الحاسب الآلي، وتعتبر واحدة من أكثر سلاسل الألعاب نجاحاً في العالم (المترجم).

[42←]

قراند أوتو Grand Auto (GA) هي سلسلة من ألعاب الفيديو الخاصة بتعلم قيادة السيارات (المترجم).

[43←]

معدل الذكاء Intelligence Quotient (IQ) هو الدرجة الكلية المشتقة من عدة اختبارات قياسية مصممة لقياس الذكاء الإنساني (المترجم).

[44←]

نينتندو وي Nintendo Wii هي شركة نينتندو المحدودة تأسست في مدينة كيوتو في اليابان لإنتاج أنظمة ألعاب فيديو (المترجم).

[45←]

مايكروسوفت إكس بوكس Microsoft’s Xbox هو جهاز وحدة تحكم لعبة فيديو مصمم للتنافس مع منصات الألعاب الشهيرة الأخرى مثل Wii من Nintendo و PlayStation من (Sonyالمترجم).

[46←]

ماين كرافت Minecraft هي لعبة فيديو طورت بلغة الجافا بواسطة المطور السويدي ماركوس بيرسون كالبناء، والتي تستهدف اللعب الجماعي والاستكشاف (المترجم).

[47←]

جيل ال أي iGeneration هو الجيل الفرعي من جيل الواي Generation Y ، وهم الأطفال المولودون من العام 1985 م إلى 1990 م (المترجم).

[48←]

جيل الألفية Millennials أو جيل واي Generation Y هو مصطلح يستخدم لوصف الفئات العمرية التي ولدت في حقبة منتصف التسعينيات كأقصى حد إلى منتصف الألفية الثانية (المترجم).

[49←]

فورت نايت Fortnite هي لعبة فيديو إلكترونية تركز على البقاء، صممت وصدرت في العام 2017 م وحظيت برواج عالمي كبير (المترجم).

[50←]

جائزة أفضل مشرف في العام في فرجينيا Virginia Superintendent of the Year ، تمنح هذه الجائزة سنوياً من جمعية فرجينيا لمديري المدارس (Virginia Association of School Superintendents (VASS) (المترجم).

[51←]

جائزة أفضل مدير مدرسة في العام في الولايات المتحدة الأمريكية National Superintended of the Year ، تمنح هذه الجائزة من الجمعية الأمريكية لمديري المدارس American Association of School (Administrators AASA) (المترجم).

[52←]

ويكيبيديا Wikipedia هي موسوعة متعددة اللغات تحتوي على محتوى حر، بحيث يمكن للمستخدم أن ينشيء ويحرر البيانات والمعلومات عليها (المترجم).

[53←]

سيري Siri هو متصفح ومساعد شخصي ذكي من تطبيقات شركة أبل Apple ، ويساعد في الرد على الاستفسارات والأسئلة من المستخدم وتنفيذ إجراءات محددة (المترجم).

[54←]

أليكسا Alexa هو مساعد شخصي ذكي طور من شركة أمازون Amazon يساعد في التفاعل الصوتي وتشغيل الوسائط، وإعداد القوائم للمهام، وتوفير عدد من الخدمات مثل الاطلاع على أخبار الطقس وحركة المرور والرياضة (المترجم).

[55←]
رموز استجابة سريعة QR) codes)، أو رمز الرد السريع هو اسم العلامة التجارية لنظام مصفوفة الرموز الذي يساعد في التعرف على بيانات ومعلومات أو تعقب مسار وحدات معينة كالقطع أو الشحنات (المترجم).

[56←]
نيتفليكس Netflix هي شركة ترفيهية أمريكية توفر خدمة البث الحي والفيديو وخاصة في مجال إنتاج وتوزيع الأفلام والبرامج التلفزيونية (المترجم).

[57←]
أوبر Uber هي شركة تكنولوجية أمريكية مقرها في مدينة سان فرانسيسكو بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، عملت على تطوير تطبيقات تُمكن من طلب سائق مع سيارة بغرض التنقل (المترجم).

[58←]
إير بي إن بي Airbnb هو موقع يتيح تأجير واستئجار أماكن للسكن حول العالم (المترجم).

[59←]
دورة روبن Round-robin Style هي طريق للتنافس في اللعب أو التعلم والتي تعرف بالكل ضد الكل في جولات متعددة، حيث يلعب اللاعب الواحد أو المجموعة ضد كل منافسيه في جولات عديدة (المترجم).

[60←]
قانون مور Moore’s Law هو قانون ابتكر من غوردن مور Gordon Moore أحد مؤسسي إنتل في العام 1965 ، حيث لاحظ تضاعف شرائح المعالج مع ثبات السعر، مما أدى إلى بناء الدوائر المتكاملة والذي ساهم في التقدم التقني في هذا المجال (المترجم).

[61←]
كلمات جي j Words تستخدم في مجتمع الألعاب عندما يفعل الشخص شيئًا خاطئًا (المترجم).

[62←]
المدونات هي مساحة إلكترونية متاحة للكتابة وطرح الآراء والتعليقات، وذلك إما لنقل الأخبار أو التعليقات أو التعبير عن الرأي (المترجم).

[63←]
يوستريم Ustream هي شركة أي بي إم كلاود فيديو IBM Cloud Video التي تتيح فيديوهات مباشرة عبر الإنترنت (المترجم).

[64←]
منشورات أو مقالات الرأي Op-ed Posts هي اختصار لعكس الصفحة الافتتاحية في الصحف Opposite the Editorial Page ، والتي عادة تنشرها الصحف أو المجلات والتي تعبر عن رأي مؤلف لا ينتمي لهيئة التحرير (المترجم).

[65←]
تجمع المبرمجين المتعدد الأعمال Multiage Coder Dojos هو تجمع عالمي من المتطوعين من مختلف الأعمار يساهم في تعليم البرمجة للشباب (المترجم).

[66←]
العالم المسطح Flattened World يقصد بهذا المصطلح المبتكر من الكاتب الأمريكي توماس فريدمان Thomas Friedman في العام 2005 م بأن العالم بدون حواجز وحدود لتأثير العولمة الكبير (المترجم).

[67←]
ندوة عبر الإنترنت Webinar هو لقاء عبر الإنترنت، يسمح للمشاركين التفاعل مع المقدم من مواقع مختلفة برؤية المقدم وسماعه وطرح الأسئلة وأحيانًا الإجابة على الاستطلاعات (المترجم).

[68←]
مشاريع كابستون Capstone Projects هي مشاريع أكاديمية واسعة النطاق ينجزها الطلاب كمهمة نهائية في برامجهم التعليمية (المترجم).

[69←]
كتاب تمثيل الأدوار Playbook ، هو كتاب يحتوي على نص أو قصة مسرحية. يتم استخدام هذه النسخة المكتوبة من التكوين في التحضير للأداء (المترجم).

[70←]
أي سي إي ACE Tests مصطلح يعني الحصول على درجة عالية جدًا في الاختبار (المترجم).

[71←]
نهج العصا والجزرة Carrot-and-Stick هو مبدأ للثواب والعقاب، وهو تعبير مجازي عن الطاعة والامتثال (المترجم).

[72←]
نموذج إجازة الابتكار Innovation time-off- Model (ITO) ، تم إطلاق هذا النموذج من شركة قوقل Google في العام 2016 م، ويقصد به الوقت الذي يمكن للموظفين قضاؤه في العمل على مشروع من اختيارهم، خارج نطاق المشاريع المكلفين بها، والتي تحسن بدورها من منتجات وسلع الشركة (المترجم).

[73←]

أي موفي iMovie Application ، هو تطبيق برمجي لتحرير الفيديو تم تطويره بواسطة شركة أبل APPLE ، في العام 1999 م (المترجم).

[74←]

كلاس دوجو ClassDojo هو تطبيق إلكتروني تعليمي يربط بين المعلمين والطلاب والعائلات، من خلال العديد من الصور ومقاطع الفيديو للنشاط التعليمي، والرسائل، والتي يمكن ترجمتها إلى أكثر من (35) لغة ويستخدم في (180) دولة (المترجم).

[75←]

الباحث العلمي Google Scholar هو محرك بحث خاص بالمؤلفات العلمية والأكاديمية التي يحتاج إليها الباحثون والدارسون. حيث يحتوي على العديد من مصادر المعلومات العلمية من مجلات ورسائل علمية وكتب وملخصات علمية (المترجم).

[76←]

وحش بحيرة لوخ نس Loch Ness Monster ، هو وحش غير مؤكد الوجود يعيش في بحيرة لوخ نس في أسكتلندا، ويُعتقد أنه يشبه الديناصورات الضخمة (المترجم).

[77←]

فترة النمو الاحترافية Professional Growth Period (PGP) ، هي الفترة الزمنية التي يلتزم بها الفرد لتعلم معرفة أو مهارة معينة أو الحصول على شهادة مهنية أو برامج تدريبية أو حضور مؤتمرات علمية ومهنية وفق الممارسة المهنية له، وذلك بشكل شخصي (المترجم).

[78←]

جهاز اتصال لاسلكي walkie-talkie هو جهاز إرسال واستقبال محمول، تم تطويره خلال الحرب العالمية الثانية، ويستخدم في مجالات عديدة في المجالات العسكرية والأمنية والتجارية (المترجم).

[79←]

نظرة عامة Bird’s-eye View هي الرؤية الشمولية العامة التي تعطي فكرة كلية عن موضوع معين (المترجم).

[80←]

المدارس المستقلة Charter School هي تلك المدارس التي تتلقى تمويلاً من الحكومة، ولكنها تعمل بشكل مستقل عن نظام المدارس الحكومية (المترجم).

[81←]

دراسة التعلم الذاتي Heutagogical Approach هي عملية دراسة التعلم الذاتي، ومحاولة تحدي تمركز عملية التعلم على المعلم، وتحويلها إلى المتعلم (المترجم).

[82←]

بيئات الطوب والأسمنت Brick-and-Mortar Environments ، يشير هذا المصطلح إلى الوجود المادي لبيئة التعلم ضمن مبنى أو هيكل محدد (المترجم).

[83←]

تصنيف بلوم Bloom's Taxonomy ، هو التصنيف الذي ابتكره بنجامين بلوم في العام 1956 م، لمستويات الأهداف التعليمية التي تبنى من قبل المعلمين للطلاب، والتي قسمت إلى ثلاثة نطاقات هي: المستوى الإدراكي، السلوكيات، والحركي النفسي (المترجم).

[84←]

دورات تحديد المستوى المتقدمة (Advanced Placement Courses (AP ، هي دورات ينظمها مجلس الكلية، وهي تلبي التوقعات الأعلى للطلاب الأكثر تقدماً بمعايير محددة، ويتم فيها إجراء اختبار يتم من خلاله التعرف على مستوى تقدم الطالب (المترجم).

[85←]

دورات البكالوريا الدولية (International Baccalaureate Courses (IB ، هي دورات يتم تنظيمها أيضاً من الكليات والمعاهد والتي تقدم اتساقاً في المناهج الدراسية وتقدم هذه الدورات في العديد من بلدان العالم، ويتم فيها إجراء اختبار وتقييمه بشكل مستقل (المترجم).

[86←]

دورات الموهوبين Gifted Courses ، هي دورات يتم تنظيمها لإرشاد الطلبة الموهوبين لتنمية معارفهم ومهاراتهم (المترجم).

[87←]

الدورات الفخرية Honors Courses ، هي الدورات الحصرية عالية المستوى والمخصصة للطلاب الموهوبين والتي يتم فيها تغطية عدد من المواد الدراسية بشكل أسرع (المترجم).

[88←]

التدوين الصوتي Podcasting ، هو أحد وسائط الإعلام الرقمي الجديد، وهو عبارة عن سلسلة حلقات صوتية أو مرئية عبر الوسائط المتعددة يمكن إنشاؤها أو الاشتراك بها (المترجم).

[89←]

زبيبة في الشمس A Raisin in the Sun ، هي مسرحية إنجليزية أنتجت في العام 1959 من الأديبة لورين هانزبيري، وتدور أحداثها حول الأفراح والإحباطات للحياة اليومية لعائلة وآمالهم ومعاناتهم (المترجم).

[90←]

OCEARCH، هي منظمة تهتم بجمع البيانات والمعلومات عن الحياة البحرية، وذلك لمساعدة العلماء في البحث والاكتشاف (المترجم).

[91←]

STEM، هو أسلوب للتعلم والتطوير يدمج مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (المترجم).

[92←]
رخصة المشاع الإبداعي Creative Commons license ، هي مجموعة من الرخص تنظم استخدام حقوق الملكية الفكرية للمؤلف (المترجم).

[93←]
الإقليمية Territoriality ، هو مصطلح ارتبط بالاتصال غير اللفظي عبر استخدام الفضاء الإلكتروني للتواصل (المترجم).

[94←]
شاشات العرض البلوري السائل Liquid-crystal Display (LCD) ، هي جهاز عرض بصري يتكون من مصفوفة كريستالات على سطح رقيق لتحويل الضوء وإسقاط الصورة أو الرمز (المترجم).

[95←]
جمعية الشبان المسيحيين Young Men’s Christian Association (YMCA) ، هي مؤسسة عالمية مسيحية لديها أكثر من (45) مليون عضو، تنتشر في (125) بلداً حول العالم، وتأسست في لندن في العام 1844 م، ثم في الولايات المتحدة الأمريكية في العام 1851 م، وتهتم بنشر الوعي والثقافة والأخلاق والقيم وتقيم العديد من الفعاليات الرياضية والاجتماعية (المترجم).

[96←]
الليغو Lego هي لعبة تركيب لمستطيلات أو مكعبات أو ألوان أو أشخاص مصنوعة من البلاستيك، صنعت من شركة ليغو غروب الدنماركية يتم تركيبها لبناء العديد من المجسمات (المترجم).

[97←]
القريب منك Tailgator، مصطلح يقصد به الشخص الذي يقود بشكل خطير بالقرب من الجزء الخلفي من مركبة متحركة أخرى (المترجم).

[98←]
مكتب مساعدة الطلاب Students Help Desk هو مكتب يهدف إلى تزويد الطلاب بالمعلومات والدعم الفني المناسب (المترجم).

[99←]
مناهج التدريس المفتوحة OpenCourseWare (OCW) ، الدروس التعليمية التي تنتجها الجامعات وتنشرها عبر الإنترنت دون مقابل (المترجم).

[100←]
الأسئلة الشائعة أو الأسئلة المتكررة Frequently Asked Question (FAQs) هي مجموعة الأسئلة المتداولة وأجوبتها المقترحة والتي تساعد على فهم الموضوع (المترجم).

[101←]

ST Mathهو برنامج تعليمي مرئي يساعد الطلاب على بناء فهمٍ عميقٍ للرياضيات من خلال التعلم الصارم وحل المشكلات بشكل إبداعي لتحفيز الطلاب وإشراكهم في عملية التعلم لمزيد من الإنجاز (المترجم).

[102←]

قارئات ملخصات المواقع الغنية (Really Simple Syndication (RSS ، هي صيغة بيانات لنشر ما يُعرف بالتلقيمات، والتي يمكن من خلالها تمكين البرمجيات والنظُم المختلفة من استخدام المحتوى المنشور؛ لمتابعة أحدث أخبار المواقع دون الحاجة لزيارة الموقع الرئيسي (المترجم).

[103←]

جهاز فوكسر Voxer أُنتِج من شركة تطوير تطبيقات الهاتف المحمول في سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو عبارة عن نظام للتحدُّث عبر الرسائل الصوتية (المترجم).

[104←]

هو شبكة اجتماعية مجانية ومجتمع تعليمي احترافي للمتعلمين وليس الطلاب، تأسَّس في العام 2008 م، يمكن من خلاله التعلُّم والتعاون (المترجم).

[105←]

CE Certificateهي شهادة المطابقة للمعايير الأوروبية (Conformite Europeenneالمترجم).

[106←]

نظام الإعلانات بمكبرات الصوت (Public Address System (PA System هو نظام إلكتروني يتكون من ميكروفونات ومكبرات صوت ومعدات ذات علاقة لنشر الإعلانات الصوتية (المترجم).

[107←]

التميمة (جالب الحظMascot) هي كائن (شخص، حيوان)، تضعه مختلف المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وذلك لتمثيل هوية المؤسسة والاعتقاد بجلب الحظ للمؤسسة (المترجم).

[108←]

نظام الإبلاغ عن التنمُّر الإلكتروني eBully reporting system، هو نظام يساعد على التبليغ عن التنمُّر الإلكتروني والحد منه (المترجم).

[109←]

نظام مساعدة الآخرين eBucket filler، هو نظام للتطوُّع لتقديم المجاملات ونَشْر المشاعر الطيبة للآخرين (المترجم).

[110←]

نظام التطوُّع الإلكتروني eVolunteer، هو نظام يساعد في تنظيم عملية التطوُّع إلكترونيًّا (المترجم).

[111←]
أدوات باك تشانيل Backchannel Tools: هي طريقة للمتعلمين لإجراء محادثة حول الموضوع أثناء جلسة التدريس (المترجم).

[112←]
بادليت Padlet: هي منصة افتراضية على الإنترنت، يمكن للطلاب والمعلمين على حد سواء التواصل ومشاركة مختلف الملفات (المترجم).

[113←]
مينتميتر Mentimeter : موقع إلكتروني أنشأته شركة سويدية، يمكن من خلاله إنشاء عروض تقديمية تفاعلية، ويستخدمه الآن أكثر من (25) مليون شخص (المترجم).

[114←]
ويدجيت Widgets هي برامج سهلة الاستخدام يتمُّ إنشاؤها لتسهيل واجهة المستخدم لمختلف التطبيقات، وهي ملاحق لمثل هذه البرامج والتطبيقات (المترجم).

[115←]
لغة ترميز النص HyperText Markup Language هي لغة تُستخدَم في إنشاء وتصميم صفحات المواقع الإلكترونية (المترجم).

[116←]
محدد موقع الموارد الُموحَّد Uniform Resource Locator هو معرف الموارد على الإنترنت، ومن خلاله يتم تحديد مواقع الإنترنت (العناوين)، وهي العناوين التي تُكتب للوصول إلى الموقع الإلكتروني (المترجم).

[117←]
مورتون سالت Morton Salt هي شركة أغذية أمريكية، وهي من الشركات الرائدة في مجال إنتاج وتسويق الملح في أمريكا الشمالية (المترجم).

[118←]
عرض المبيعات الفريد (الحصري) Unique Selling Proposition (USP) هي استراتيجية تسويقية تُقدَّم للعملاء لإقناعهم بتغيير العلامة التجارية (المترجم).

[119←]
التعلم المهني الجماعي Professional learning community (PLCs)، هو طريقة للتعلُّم بالتعاون في المدراس وغيرها؛ وذلك بالتركيز فيه على البحث عن المعرفة المشتركة (المترجم).

[120←]
Platform applitrack، هي منصة تتبُّع للمتقدمين للوظائف (المترجم).

[121←]

برنامج التعيين المتقدم Advanced Placement (AP)، هو برنامج تعليمي يتم إنشاؤه من مجلس الكلية، ويُقدِّم مناهج واختبارات للطلاب على مستوى الكلية، ويُنَح الطلاب الحاصلون على درجات عالية حقَّ الالتحاق به.

[122←]

اختبار الالتحاق بالجامعات الأمريكية Standardized College Admissions Test (SAT)، هو اختبار القدرات الأساسي للالتحاق بالجامعات الأمريكية (المترجم).

[123←]

اختبار الكليات الأمريكية The American College Test (ACT)، هو اختبار القدرات الأساسي للالتحاق بالكليات الأمريكية (المترجم).

[124←]

فلسفة ريجيو إميليا للطفولة المبكرة Reggio Emilia early childhood philosophy، فلسفة تعليمية وعلم أصول التدريس يُركِّزان على التعليم ما قبل المدرسة والتعليم الابتدائي (المترجم).